



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración
Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia

Licenciatura en Informática

Recursos Humanos

**Apunte
electrónico**



COLABORADORES

DIRECTOR DE LA FCA

Dr. Juan Alberto Adam Siade

SECRETARIO GENERAL

L.C. y E.F. Leonel Sebastián Chavarría

COORDINACIÓN GENERAL

Mtra. Gabriela Montero Montiel
Jefe de la División SUAyED-FCA-UNAM

COORDINACIÓN ACADÉMICA

Mtro. Francisco Hernández Mendoza
FCA-UNAM

COAUTORES

Lic. Enrique Jiménez Alvarado
Mtra. Gema Beatriz Hernández Martínez
Mtra. Martha Santiago García
Mtra. Norma Angélica Flores Vázquez

CORRECCIÓN DE ESTILO

Mtro. Carlos Rodolfo Rodríguez de Alba

DISEÑO DE PORTADAS

L.CG. Ricardo Alberto Báez Caballero
Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero
L.DP. Ethel Alejandra Butrón Gutiérrez

DISEÑO EDITORIAL

Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero

OBJETIVO GENERAL

El alumno comprenderá la importancia de la función de administración de recursos humanos y adquirirá herramientas para el análisis, diseño y desarrollo de sistemas, en el área de recursos humanos, que provean información útil para la toma de decisiones en la organización.

TEMARIO DETALLADO

(64 horas)

	Horas
1. La función de administración de recursos humanos	6
2. La administración corporativa de recursos humanos	6
3. Planeación estratégica y sistemas de información de recursos humanos	10
4. Análisis y descripción de puestos	10
5. Reclutamiento y selección de personal	8
6. Contratación e inducción de personal	8
7. Aspectos generales de la capacitación	6
8. Evaluación del desempeño y remuneración	6
9. Relaciones laborales	6
TOTAL	64

INTRODUCCIÓN

A lo largo de esta guía revisaremos la función de los recursos humanos como el aspecto clave para generar en la organización ventajas competitivas, basadas en entender correctamente las actividades que se realizan en aquella y tomar decisiones empresariales.

La función de recursos humanos se visualiza desde diversas perspectivas: identificando actividades básicas y predominantes como el reclutamiento, la selección y contratación, con los principales tratamientos de registro y control que tornan eficientes las prácticas de recursos humanos.

La función, desde el punto de vista social, es donde se analizan los aspectos de retribución, capacitación, desarrollo y análisis de puestos, como actividades que proporcionan satisfactores y apoyan el cumplimiento de las necesidades del individuo y el aspecto estratégico de los recursos humanos. También se analiza el recurso humano como un valor enfocado a mejorar la posición competitiva de la empresa con prácticas orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio.

La estructura de la asignatura busca familiarizar al estudiante de la Licenciatura en Informática con la capacidad para atraer, retener, medir, retribuir (entre otras actividades) al personal de la organización, formulando metas y diseñando sistemas integrales, con base en la visión del negocio.

ESTRUCTURA CONCEPTUAL





Unidad 1

La función de administración de recursos humanos



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno adquirirá una visión general de las subfunciones de recursos humanos, su importancia, ubicación en la organización y papel en el contexto actual y cambiante.

TEMARIO DETALLADO (6 horas)

1. La función de administración de recursos humanos

1.1. Definición, objetivo e importancia de la administración de recursos humanos

1.2. El proceso de administración de recursos humanos

1.2.1. Planeación estratégica de recursos humanos

1.2.2. Reclutamiento y selección de recursos humanos

1.2.3. Contratación e inducción de personal

1.2.4. Capacitación y desarrollo de recursos humanos

1.2.5. Evaluación del desempeño

1.2.6. Higiene y seguridad en el trabajo

1.2.7. Administración de la remuneración

1.2.8. Relaciones laborales

1.3. Contexto actual y cambiante de la administración de recursos humanos



INTRODUCCIÓN

En esta unidad se define la administración de recursos humanos, el objetivo que persigue en la organización y la importancia de que cuente con su propio departamento para lograrlo.

Con el proceso de administración de recursos humanos se garantiza el suministro, mantenimiento y adecuado proceso de salida en la empresa; por último, se abarcan diversos aspectos del ambiente actual que permean en la organización y repercuten en el establecimiento de estrategias organizacionales y de recursos humanos.

1.1. Definición, objetivo e importancia de la administración de recursos humanos

Definición

Los recursos humanos son primordiales en el logro de los objetivos organizacionales, los cuales condicionan la productividad y competitividad de las organizaciones. Éstas requieren, para su éxito, realizar diversas funciones, algunas sustantivas o prioritarias y otras de tipo adjetivo o secundarias. Algunas actividades de la organización son: el desarrollo de estrategias, diseño de procesos, implementación de controles, medición de ciclos de producción, etcétera. Por lo que la administración de actividades se desarrolla en función de los logros y el cumplimiento de objetivos. De esta manera, la función de recursos humanos decide el personal requerido, capacitado y comprometido con que se cuenta para lograr los objetivos de la organización.

Para clarificar el concepto de lo que se entiende por administración de recursos humanos, a continuación se presentan algunas definiciones de diversos autores:

La administración de recursos humanos refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos involucrados con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía (Cf. Dessler & Varela, 2011: 2).

De acuerdo con Byars y Rue, citados por Rodríguez, la administración de personal es aquella relacionada con todos los aspectos del personal de la organización, es decir, la que determina las necesidades de reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar al personal, y la que actúa como enlace entre los empleados y los sindicatos en los asuntos de bienestar (Rodríguez, 2007: 7).

“Administración de recursos humanos es el proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de una organización” (Bohlander y Snell, 2007: 4).

“Administración de recursos humanos es la utilización de los recursos humanos de una empresa para lograr objetivos organizacionales” (Mondy y Noe, 2005: 4).

La administración de recursos humanos es un cambio muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y de la razón de varios aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura orgánica adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes (Chiavenato, 2009: 7).

Por lo anterior, podemos concluir que la *administración de recursos humanos* es la función que, a través de un proceso, integra actividades cuyo objeto es mantener, desarrollar y retener al personal de una organización.

Objetivos

Según lo dicho por Bohlander y Snell, para trabajar con las personas en forma efectiva es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles, que puedan ayudar a obtener una fuerza de trabajo adecuada y motivada al mismo tiempo; por lo que es necesario tomar en cuenta aspectos del entorno para facilitar el esfuerzo y alcanzar las metas organizacionales (Bohlander, 2007: 4).

Por tanto, el objetivo es atraer recursos humanos (RH) adecuados a la empresa, proporcionar a los empleados trabajo, un ambiente adecuado y mantener en la

empresa los RH necesarios, por medio de la remuneración, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo.

Los principales objetivos, según Larissa G. Martínez (que cita, a su vez, a Butteriss), son contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios.

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
2. Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
4. Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
5. 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.
6. Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
7. Cumplir con las obligaciones legales.
8. Rediseñar la función corporativa de recursos humanos para convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, distribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

Véase: http://www.ucapanama.org/ovasrrhh/administracion_recurso_humano.pdf

Importancia

De acuerdo con lo que dice Chiavenato, las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Es mejor tratarlas como fuente de éxito. Para alcanzar los objetivos de la administración de recursos humanos, es necesario tratarlas como elementos básicos para la eficiencia de la organización (Chiavenato, 2009: 11).



En los procesos y funciones de la organización, intervienen las personas que diseñan, planifican, organizan, ejecutan, controlan, dirigen y supervisan a otras personas o actividades (De Haro J., 2003: 295). Aunque las personas siempre han sido fundamentales para las organizaciones, hoy han adquirido una función más importante en la creación de ventajas competitivas; su trascendencia se fundamenta en la necesidad de competir con base en el conocimiento, la información y el servicio, persiguiendo el alcance de los objetivos y metas de la gerencia.

Bohlander y Snell (2007: 15) mencionan que un reto competitivo de la administración de recursos humanos es formar capital humano, por lo que se deben seguir desarrollando conocimientos, habilidades y experiencias superiores en la fuerza de trabajo; por esto, la gerencia deberá realizar un buen trabajo suministrando asignaciones de desarrollo a los empleados y asegurándose que sus deberes y requerimientos del puesto sean flexibles y propicien el crecimiento y el aprendizaje.

1.2. El proceso de administración de recursos humanos

Una reflexión del autor De Haro indica que los seres humanos empleados por las organizaciones son activos que hay que medir, evaluar y desarrollar y que no sirven para mover otros activos, por lo que es necesario considerar las funciones y su proceso (De Haro, 2003: 297).

El departamento de recursos humanos se ha transformado en administrador de capital intelectual o de gestión del conocimiento. El desarrollo de la teoría de recursos y capacidades se ha enfocado en las competencias básicas del negocio. Por lo anterior, la unidad básica de análisis son los recursos individuales de la empresa, y para examinar cómo ésta puede crear una ventaja competitiva, se deben observar cómo los recursos trabajan conjuntamente para crear capacidades.

La organización tiene dentro de sus procesos: atraer, desarrollar, retener y también hacer transiciones de empleo. La función de recursos humanos fomenta, administra políticas y procedimientos garantes de que las partes de una organización sean hábiles en el desempeño de su puesto, tengan la motivación adecuada y las oportunidades de mejorar sus aportaciones a la organización, específicamente en la realización de su trabajo. La administración de recursos humanos ayuda al administrador a desempeñar, a través de las personas, tareas para alcanzar las metas.

En la siguiente tabla se exponen de manera general los procesos de administración de recursos humanos de acuerdo con algunos autores:

Procesos de administración	
Para Bohlander y Snell	Para Chiavenato
Integración	Integración
Organización	Organización
Recompensa	Retención
Desarrollo	Desarrollo
Atracción de personal	Auditoría de personas
Auditoría	

Con las ideas anteriores, la administración de recursos humanos es un esfuerzo integral, basado en sistemas de información, que vincula las tareas para la creación de valor con base el esfuerzo humano.

La función de recursos humanos se cataloga de acuerdo con el rol que se asigna. Por ejemplo, se podrá ser un *experto administrativo* cuando se hace énfasis en el diseño y la entrega eficiente y correcta de los procesos de recursos humanos de contratación, capacitación o evaluación. Puede ser *campeón de los empleados*, cuando se preocupa y atiende los problemas de los empleados; así como sus expectativas y sus necesidades. Un *agente de cambio*, cuando implementa procesos de cambio o también *socio estratégico*, cuando organiza las prácticas y estrategias de recursos humanos.

La administración de recursos humanos, se basa en un sistema integrado, con diferentes áreas funcionales relacionadas, como lo muestra la siguiente ilustración:



Proceso de administración de recursos. Elaboración propia.

1.2.1. Planeación estratégica de recursos humanos

En el proceso de empleo o dotación de personal, se efectúan las funciones de planeación estratégica de recursos humanos: reclutamiento, selección e inducción de personal.

Este proceso de empleo tiene como base el desarrollo de *análisis de puestos*, que permite determinar las habilidades, responsabilidades y conocimientos requeridos para el desempeño de un trabajo. Asimismo, proporciona la relación con otros puestos y las condiciones de trabajo en que se realizan las actividades. La información que brinda el análisis de puestos se utiliza para elaborar descripciones y especificaciones de puestos.

Planeación estratégica de recursos humanos es el proceso por el cual se determinan los propósitos y objetivos generales de la organización y la forma en que se lograrán.

1.2.2. Reclutamiento y selección de recursos humanos

Reclutamiento es el proceso que realiza la búsqueda de candidatos, interna o externa, en el mercado laboral.

El proceso de *selección de personal* se lleva a cabo cuando la empresa tiene identificados a un grupo de candidatos calificados. Primero, recaba y analiza la información sobre éstos; después, procede a entrevistas, pruebas e investigaciones de referencias y antecedentes y, por último, efectúa la propuesta del contrato de empleo.

1.2.3. Contratación e Inducción de personal

De acuerdo con la ley, la contratación indica la formalización de la relación de trabajo, con el objeto de garantizar los intereses y derechos de los trabajadores y las empresas. En este proceso se integra el expediente de trabajo con los documentos del trabajador, tales como contrato, copia de documentos oficiales de identificación, copia de los seguros y prestaciones otorgadas por la empresa. Los tipos de contrato pueden ser determinados o indeterminados.

La inducción del personal es la actividad que propiciará que el nuevo empleado brinde mayor eficiencia en el desempeño de su trabajo y será la orientación creadora de vínculos e identificación con la organización. El desempeño eficiente y adecuado de estas funciones implica contar con descripciones y perfiles de puestos bien realizados a fin de determinar criterios para la toma de decisiones durante el proceso.

1.2.4. Capacitación y desarrollo de recursos humanos

En este proceso se formulan, conjuntamente con el empleado, planes para la obtención de objetivos de desempeño, desarrollo y aprendizaje. Consiste no sólo en brindar entrenamiento y planeación de carreras individuales; sino también de actividades de desarrollo y evaluación de desempeño.

El proceso de *entrenamiento* apoya el desempeño y desarrollo del personal brindándole oportunidades de ampliar y profundizar sus conocimientos, habilidades y actitudes. El *desarrollo y aprendizaje* engloba actividades cuyo objeto es respaldar al personal en sus expectativas de desarrollo y crecimiento profesional.

La *planeación de carrera* como proceso continuo, se refiere al establecimiento de metas de carrera y medios para su logro; se diseña para el desarrollo de los empleados.

1.2.5. Evaluación del desempeño

La *evaluación de desempeño* es un proceso formal por el cual el desempeño laboral se revisa y evalúa al final de un periodo. Este proceso determina, con relación a los objetivos, los resultados cosechados. Para realizar objetivamente este proceso, se usan medidas o calificaciones definidas con base en normas o criterios formales.

En la organización se tienen fines por los que se realiza la evaluación de desempeño, como la forma de medir resultados o desempeño de un empleado en el puesto de trabajo, por lo que algunas de las razones para evaluar, de acuerdo con Rivas (2002: 252), son:

identificación del potencial o de competencias escasas en la empresa; cubrir vacantes; sustituir temporalmente puestos ejecutivos o estratégicos; retener al personal más valioso o detectar a futuros directivos.

Entre los aspectos a evaluar se tienen:

Remuneración: se pretende estimular nuevas exigencias en caso de cambios o, en su caso, congelar o reducir salarios, fijar sueldos, motivar en función de resultados o determinar bonos.

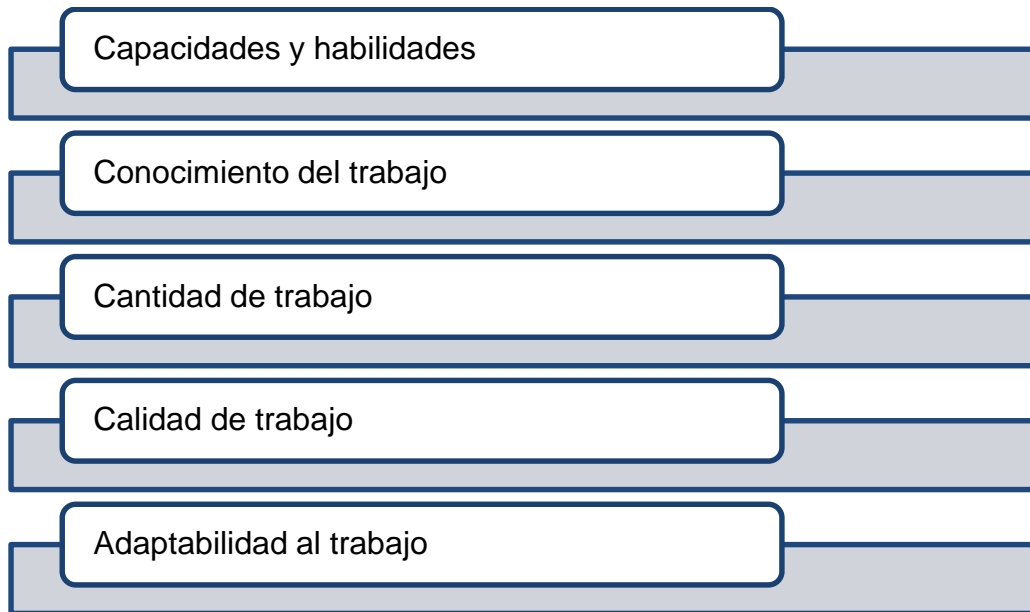
Mejora de desempeño: se trata de premiar las conductas deseadas y el apego a las normas, o bien, el logro de estándares de desempeño.

Apoyo a las estrategias: se busca armonizar los objetivos individuales con los de la empresa, definidos en la estrategia. Mide logros respecto a los objetivos estratégicos.

Instrumento jurídico laboral: puede ser un instrumento de justificación de despidos de personas que sean obstáculos para un cambio de cultura o sean disfuncionales con la estrategia.

Por otro lado, el desempeño se refiere a la forma de hacer mejor o peor el trabajo a través de actitudes de los empleados, sus rasgos de personalidad y conducta.

Existen básicamente las técnicas objetiva y subjetiva para evaluar el desempeño y se concentran en evaluar factores como:



Para Chiavenato (2009: 253), los métodos tradicionales de evaluación de desempeño más utilizados son:



Elaboración propia.

1.2.6. Higiene y seguridad en el trabajo

Este proceso significa la capacidad de la organización de ofrecer seguridad y protección al personal a través de la disminución de riesgos. Ésta se vincula con la seguridad y protección a través de prácticas, políticas y procedimientos que resguarden o protejan de lesiones, enfermedades y accidentes. En este proceso se determinan responsabilidades y roles para el mantenimiento y prevención de la seguridad e higiene en la organización.

La higiene laboral para Bohlander y Snell (2007: 474) se refiere a las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, así como las condiciones de salud y bienestar de las personas.

Los principales puntos de un programa de higiene laboral incluyen:

- a) Entorno físico del trabajador: iluminación, ventilación, temperatura, ruidos y comodidad.
- b) Entorno psicológico del trabajo: relaciones humanas agradables, tipo de actividades agradables y motivadoras, estilo de administración, eliminación de fuentes de estrés, entrega personal y emocional.
- c) Aplicación de principios ergonómicos: máquinas y equipos adecuados, mesas e instalaciones y herramientas.
- d) Salud ocupacional.

Revisa el siguiente enlace a fin de que consideres los principales problemas de salud en las organizaciones, reflexionando la importancia del tema y sus efectos en el ambiente organizacional y cumplimiento de objetivos organizacionales.

<http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2009/11/11/las-enfermedades-laborales-mas-comunes>

1.2.7. Administración de la remuneración



El término compensación implica las gratificaciones proporcionadas a los empleados como el pago de sueldo, prestaciones y gratificaciones.

Los sistemas de compensación y prestaciones se diseñan en la organización para reconocer y recompensar a los empleados por los esfuerzos y logros resultantes de su trabajo en la organización.

El departamento de recursos humanos debe seguir una política atinada en la administración de las remuneraciones a fin de mantener y retener al personal de la organización.

1.2.8. Relaciones laborales

El término de *relaciones laborales* conlleva el sistema que establece normas básicas que rigen las relaciones de trabajo, e implican como actores a las empresas, los trabajadores y sus representantes.

Relaciones laborales son el conjunto de disposiciones del ámbito laboral que establecen las bases legales sobre las que se desarrollan las actividades dentro de las organizaciones.



Para este sistema, revisamos aspectos como los de contratación y tipos de contratos, definiciones de salario y prestaciones básicas de ley, condiciones generales de trabajo, derechos de patrones y trabajadores, sindicatos y su clasificación, entre algunos términos relativos a la *Ley Federal de Trabajo*.

Por otro lado, también busca establecer políticas y procedimientos de desvinculación. Un sistema de relaciones laborales o industriales refleja la interacción entre los principales actores que lo componen, por ejemplo, el Estado, la empresa (empresas o asociaciones de empresas), los sindicatos y los trabajadores (que pueden participar o no en los sindicatos y otras entidades encargadas de su representación). Los términos

relaciones laborales y *relaciones industriales* se emplean, asimismo, en relación con diversas formas de participación de los trabajadores; además, pueden referirse a las relaciones de empleo específicas establecidas entre una empresa y un trabajador en virtud de un contrato de trabajo escrito o implícito.

Véase:

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo1/21.pdf>

1.3. Contexto actual y cambiante de la administración de recursos humanos

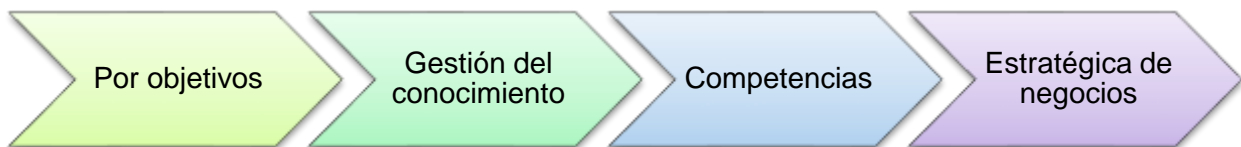
En el siguiente esquema se contextualiza el aspecto actual de los recursos humanos en tres aspectos: el entorno en el que se sitúa; cómo afecta a la organización y, por supuesto, al individuo.



Aspecto actual de los recursos humanos. Elaboración propia.

Los recursos humanos (RH) y su gestión han pasado por varias fases, así como sus objetivos, que son de tipo social, organizacional, funcional e individual. El recurso humano se concibió como el factor que sólo ejecutaba sus actividades de trabajo para el logro de estímulos económicos y asegurar que se siguieran los procedimientos. Con el surgimiento de la tecnología, el área de recursos humanos comenzó a tener un papel más importante en la selección, capacitación y contratación; sin embargo, hoy su administración y gestión se apoya en diversas disciplinas o prácticas empresariales que le permitan crecer y aportar mayor valor a las organizaciones. Los modelos gerenciales de administración de los recursos humanos han abarcado la gestión por objetivos, gestión del conocimiento, gestión por competencias y gestión estratégica de negocios.

MODELOS GERENCIALES DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS



Esquema de modelos gerenciales. Elaboración propia.

Las empresas, hoy, organizan las funciones de administración de recursos humanos en equipos funcionales o especialistas que atienden las necesidades de cada segmento de empleados, por lo que se realiza el trabajo de forma conjunta, como equipo interdisciplinario que apoye en la obtención de resultados; por lo anterior, los retos del entorno están marcados por el ambiente interno y externo y de acuerdo a los objetivos organizacionales y del individuo.

Los retos del entorno están determinados por fuerzas externas a la empresa, por lo que los empresarios inspeccionan diversos escenarios para identificar oportunidades y amenazas y ser capaces de reaccionar a las exigencias que se presenten (Gómez-Mejía *et al*, 2008: 4). El entorno en las organizaciones es dinámico y cambiante, el uso

de las tecnologías ha determinado la forma en la que se realizan las actividades en la empresa, por lo que las habilidades y conocimientos del personal se han modificado, o los puestos tienen funciones que demandan el uso y aplicación de sistemas y procesos tecnológicos.

- . *Globalización*, según lo dicho por Bohlander y Snell (2007: 6), se refiere a abrir los mercados extranjeros al comercio y a la inversión internacional. Los cambios han estimulado el mundo de la economía, intensificando la libertad de intercambio y la integración económica mundial. Por esto, los recursos humanos enfrentan una competencia más difícil para ocupar y desempeñar los puestos en las organizaciones. Cuando los gerentes hablan de ser globales (Bohlander y Snell, 2007: 8) tienen que equilibrar un complicado conjunto de cuestiones relacionadas con geografía, cultura, leyes y prácticas de negocios, representando un cambio drástico en la administración de recursos humanos.
- . *Diversidad*: dada la transformación demográfica y la apertura de los mercados, las empresas sitúan sus fuentes de empleo en los diversos lugares en los que encuentren los beneficios económicos y laborales adecuados a sus necesidades; así, la fuerza laboral se ha agrupado por características individuales (raza, género, edad) o por características que la persona adopta (antecedentes laborales, ingresos económicos, estado civil, educación, etcétera). La administración de la fuerza de trabajo tendrá entonces que identificar una característica común y utilizar las diferencias para crear una ventaja competitiva.

Organización

- . *Ventaja competitiva*: la empresa está inmersa en una problemática, por lo que es de suma importancia tener una ventaja sobre los competidores, que nos haga diferentes a los demás. Debemos, primero, conocer muy bien nuestra organización y discernir cuál será nuestra ventaja competitiva; es decir, qué nos hará diferentes a los demás y sobresalir entre todos ellos. Es cardinal analizar todos y cada uno de los elementos que integran la empresa y, por separado,



buscar la ventaja competitiva de cada uno de ellos para, finalmente, adquirir una ventaja competitiva general o global que identifique a la empresa y le otorgue una diferenciación.

- . *Estrategia de recursos humanos:* la estrategia empresarial es la que se halla en la mente de los directivos y dueños del negocio, producto de sus años de experiencia, su conocimiento del negocio, su intuición y su propensión al riesgo. En la actualidad, los gerentes de administración de recursos humanos deben intervenir en la formulación e implantación de la estrategia de su área, pues desempeña un papel importante en el éxito, dado que diseñan las prácticas que se traducirán en el cumplimiento de metas.
- . *Subcontratación y prácticas de recursos humanos:* según lo citado por Guerrero, el *outsourcing* es una estrategia de negocios que requiere un análisis de los verdaderos beneficios que implica implantarlo. Un primer paso es determinar la forma de valorar a empresas mejor calificadas, en ciertos aspectos, para ser contratadas y realizar un proceso de externalización, por las características que éstas poseen, de acuerdo con conceptos o puntos de referencia que, en cierta medida, puedan ser evaluados y, en su caso, medibles, cuando así corresponda. El *outsourcing* se ha convertido en un término que engloba convenios para transferir responsabilidad de la dirección del personal existente, de la propiedad y del equipamiento. Las organizaciones pretenden contar con un proveedor especialista en la función y con alta calidad para maximizar las posibilidades de éxito (Guerrero, 2012: 117).
- . *Cultura organizacional:* todas las organizaciones se rigen por valores, que son explícitamente declarados por unas organizaciones, mas no por otras; aunque se manifiestan en el ambiente de la organización. Los valores son el elemento detonador para las acciones y el comportamiento humano, definiendo el carácter de la empresa y creando un sentido de identidad del personal con la organización. La cultura empresarial se refiere al conjunto de valores, normas,



creencias y comportamientos que forman parte de la cultura de la empresa. Diversos autores sitúan misión, visión y valores como elementos centrales, porque con ellos se indica a dónde se quiere llegar y cómo se quiere hacer. Las prácticas de recursos humanos están fuertemente relacionadas con la cultura organizacional, con la cual deben encajar para que sean efectivamente adoptadas; tal cultura se refuerza promoviendo ciertos comportamientos y comunicación.

- . Algunos de los mecanismos asociados a la cultura organizacional están relacionados con lo que hace el departamento de recursos humanos, tales como los sistemas de retribución, las políticas y criterios de reclutamiento y selección que pueden incidir sobre la cultura organizacional.
- . *Ética*: se refiere a las normas o los estándares que alguien utiliza para decidir cuál deber ser su conducta. Según Dessler y Varela (2011: 329), citando a Velásquez, *ética* son los principios de conducta que rigen a un individuo o a un grupo. Las decisiones éticas implican un juicio normativo (bueno o malo, correcto o equivocado, mejor o peor). Las decisiones éticas implican moralidad de cuestiones o estándares fijados por la sociedad, factores que influyen en la conducta ética y factores individuales.

La *ética de la empresa* se refiere a actuaciones de la empresa, se ocupa de políticas de buen gobierno en sus órganos de decisión más importantes, en los procedimientos, normas, gestión, transparencia, comunicación interna, calidad de los productos, misión y visión, códigos de valores o de conducta, clima ético, etcétera.

La *ética personal* analiza, desde el punto de vista ético, las relaciones o comportamiento individual dentro de la empresa, el acoso moral, sobornos, uso de información privilegiada, etcétera.



Por otro lado, la promoción de la responsabilidad social organizacional se mueve por problemas surgidos precisamente de las relaciones existentes entre las organizaciones y la sociedad. La invitación a la práctica de la responsabilidad social en las empresas constituye una de las posibilidades para responder a esos problemas. En consecuencia, desde la ética, estas respuestas resultarán pertinentes y relevantes si logran establecer efectivamente alguna diferencia en las relaciones ya dadas entre las organizaciones y la sociedad (Heler, 2010: 50).

- . *Responsabilidad social empresarial (RSE)*: se refiere al compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de la colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida.

Individuo.

- . *Competitividad*: para Porter, según lo cita Suñol (2006: 181), se refiere a la capacidad de sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales aumentando la productividad, con la elevación paralela del nivel de vida. Para que las personas sean fuente de ventaja competitiva deberán tener disponibilidad para desarrollar capacidades y adaptarse a las exigencias a través del aprendizaje organizacional.
- . *Innovación y conocimiento*: el individuo, en la organización, deberá ser capaz de adaptarse a las prácticas de la empresa e involucrarse en sus procesos para la adquisición de nuevo conocimiento. Existe otro elemento sobre el cual se debe colocar especial atención: el aprendizaje, que es otro constituyente básico de la innovación, pues se asume que ese nuevo conocimiento, ganado a través de la innovación, debe ser interiorizado por los individuos. Así mismo, para Lahaba y León (2001: 122), es necesario aprovechar las aptitudes de los empleados para elevar su productividad. Hacer comprender que atraer al personal calificado hará sobrevivir a la empresa ante la competencia.



RESUMEN

En esta unidad se revisaron diferentes definiciones de recursos humanos que dieron pie para establecer el objetivo, la importancia y las principales funciones de la administración de recursos humanos. Por otro lado, en el proceso, definimos las principales funciones relacionadas con cada una de sus partes, identificando a cada uno de ellas como un subsistema. Asimismo, dentro de los aspectos relevantes del contexto de los recursos humanos, verificamos los elementos (del entorno, la organización y el individuo) que repercuten en el desarrollo adecuado de la función, en la organización y el individuo.

BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Dessler, G. y R. Varela (2011).	I	515
Ivancevich J. (2005)	I	665
Mondy, R. Wayne y Roberto Noe (2005).	I	3-22
Werther W. K. Davis (1991).	I	395

Dessler, G. R. Varela (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Enfoque Latinoamericano/ Pearson Educación.

Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.

Mondy, R. Wayne y Roberto Noe (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.



Unidad 2.

La administración corporativa de recursos humanos



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno reconocerá las normas y políticas corporativas, así como la evaluación que hace el corporativo sobre la función de recursos humanos.

TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

2. La administración corporativa de recursos humanos

2.1. Políticas y normas corporativas de recursos humanos

2.2. La evaluación de la función de recursos humanos por el corporativo

INTRODUCCIÓN

Toda organización tiene como finalidad lograr sus objetivos y metas para dar cumplimiento a su misión y encaminarse a la visión establecida.

La administración corporativa es la encargada de dar cumplimiento a lo susodicho, con apoyo de todos los departamentos (sea finanzas, recursos humanos, mercadotecnia, operaciones, entre otros), por lo que aquélla deberá facilitar las herramientas necesarias para dar cumplimiento a las funciones de cada uno, encaminadas y alineadas a los planes estratégicos de la organización; envueltas en un ambiente de armonía y orden. Sabemos que cuando hablamos de armonía y orden también nos referimos a políticas y normas corporativas internas que encaminen las directrices establecidas por la dirección.

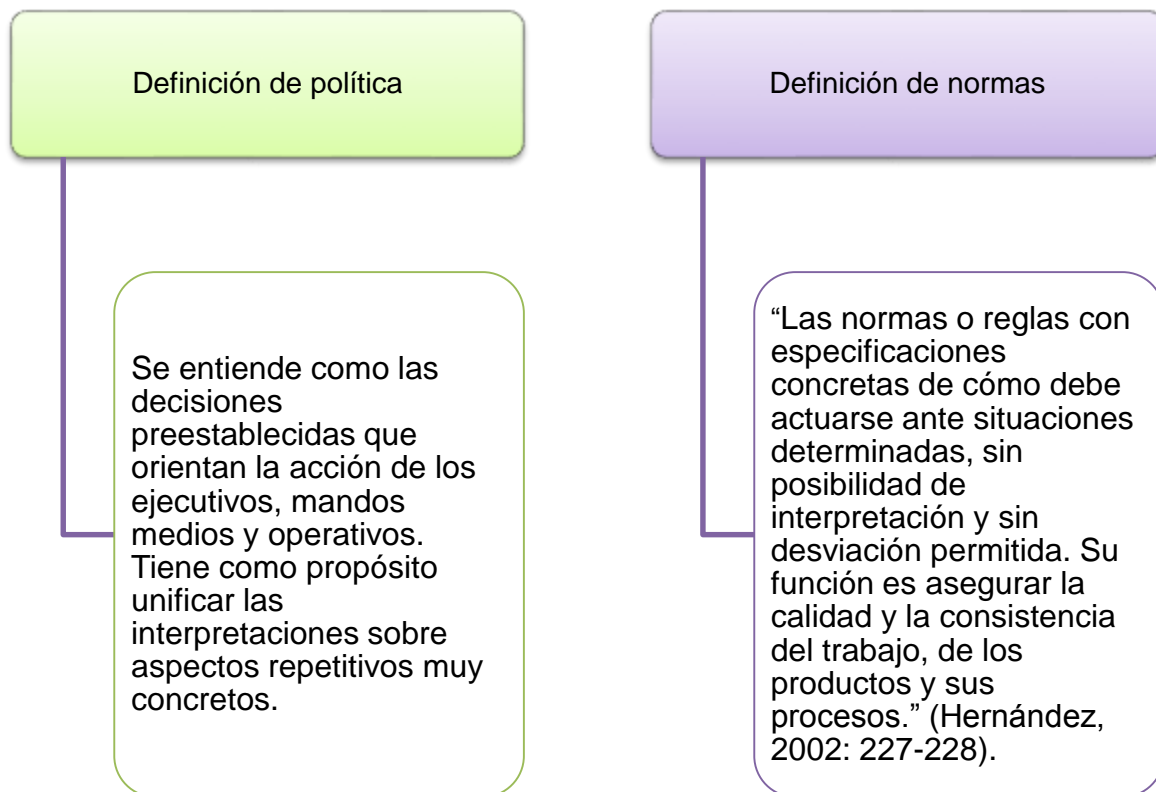
Actualmente, los recursos humanos son considerados por muchas organizaciones como uno de los activos más valiosos de los que dispone; por ello, su presencia dentro de la organización es fundamental, tanto cualitativamente como cuantitativamente. Por lo anterior, debemos evaluar constantemente el área de recursos humanos por medio de auditorías, cuya razón principal es prevenir su funcionamiento inadecuado y, en cambio, ajustarlo a los objetivos principales del departamento de recursos humanos: atraer, retener y mantener la fuerza laboral suficiente y eficiente requerida por la organización, aplicando un esquema de políticas y metas corporativas.

Una auditoría ayuda a que la organización subsane sus deficiencias. Por lo que es preciso establecer su trascendencia, objetivo y finalidad. Como una auditoría de recursos humanos se debe realizar en todas las funciones, es menester que cuente con el respaldo de la dirección.

2.1. Políticas y normas corporativas de recursos humanos

Primero, es importante definir qué es la *administración corporativa*; se definirá como la encargada de facilitar las herramientas necesarias para desarrollar las funciones de una organización, en un esquema de orden y armonía, para el logro de sus objetivos.

Es necesario establecer una gama de políticas y normas corporativas que rijan todas las áreas de la organización y sus funciones (finanzas, mercadotecnia, recursos humanos, operaciones, entre otras); pero, sobre todo, que las encaminen y alineen con la razón de ser de la organización.

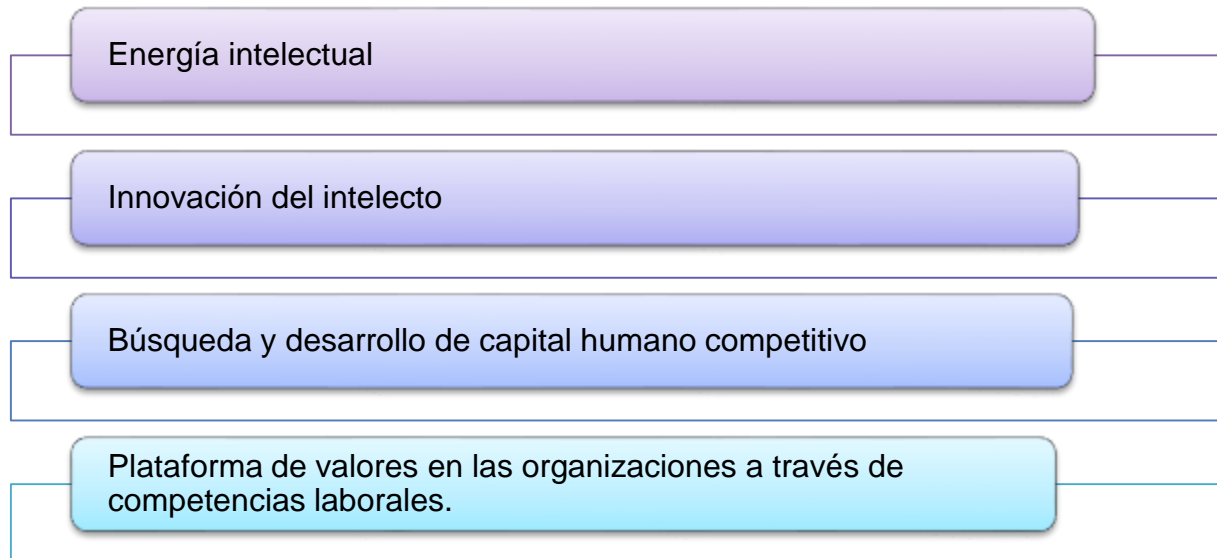


De este modo, una administración corporativa se mantiene en el compromiso de sostener una organización eficiente y eficaz, con una filosofía que la lleve a ser, en todos los sentidos, una empresa competitiva, tanto interna como externamente.

Sabemos que las personas que llevan a cabo la elaboración de políticas y metas corporativas son los socios y director, y que en este nivel se realizan los planes estratégicos y la toma de decisiones más importantes de la organización.

Una característica y diferencia importante entre normas y políticas, es que las primeras son totalmente rígidas y obligatorias para cualesquier niveles de la organización, mientras que las políticas son flexibles, adaptables a las condiciones.

Actualmente, las nuevas tendencias de los recursos humanos se enfocan en los siguientes puntos:



A fin de ser competitiva, una organización deberá adaptarse a nuevos esquemas y contar con áreas de oportunidad que habiliten estrategias confiables y logren el desarrollo y crecimiento no sólo del área de recursos humanos, sino de toda la organización. Algunas de estas áreas son algunas funciones del mismo departamento como:

Reclutamiento. Tiene como objeto atraer el mayor número de candidatos posibles a la organización utilizando fuentes y medios de reclutamiento.



Selección de personal. Aplicando pruebas psicométricas, exámenes médicos, entrevistas e investigación socioeconómicas se elige al candidato idóneo.



Integración de personal. Acelera la integración del nuevo trabajador a la organización, al ambiente laboral y a su grupo de trabajo.



Capacitación y desarrollo. Son indispensables y valiosos en todas las organizaciones y su fin es transmitir conocimientos técnicos y científicos, y desarrollar habilidades y actitudes para optimizar el desempeño laboral.



Contratación. Regula las relaciones laborales dentro de las organizaciones conforme a lo establecido por las leyes mexicanas.



Remuneraciones. Establece estructuras salariales justas y equitativas que ofrezcan salarios competitivos dentro y fuera de la misma organización.



Seguridad e higiene. Su importancia radica en crear un entorno laboral sano, estableciendo normas, procedimientos y medidas que protejan la integridad física y mental de los trabajadores. Como podemos ver, las áreas de oportunidad son muchas y de suma importancia para lograr los objetivos organizacionales.



2.2. La evaluación de la función de recursos humanos por el corporativo

Evaluar la función de recursos humanos es una labor primordial para toda organización (aunque pocas la lleven a cabo); si se analizara la importancia de su aplicación, muchas de ellas tendrían más oportunidad de crecimiento y desarrollo.

Para que las organizaciones tengan éxito, deberán realizar constantemente un análisis interno de sus fortalezas y debilidades, determinando qué tan eficiente y eficazmente se realizan sus actividades, conforme a las normas y procedimientos establecidos. Es imprescindible que los resultados de este análisis sirvan como retroalimentación y parámetro en el análisis del cumplimiento de los objetivos y modifiquen, si fuere menester, algunas posturas incorrectas en la organización y coadyuven a fijar nuevas estrategias a través de la eficiente gestión de recursos humanos. A partir de este momento, a este análisis y evaluación de la función de recursos humanos la llamaremos *auditoría de recursos humanos*.



Definición de auditoría de recursos humanos

Es un análisis o examen integral o parcial sistemático de las políticas, procesos y prácticas de personal y la evaluación de su funcionamiento, tanto para corregir desviaciones como, al mismo tiempo, detectar áreas de oportunidad y mejora.

Objetivo de la auditoría

De acuerdo con Víctor Rubio (1981: 13), el objetivo de la auditoría es evaluar el fundamento del área de recursos humanos mediante la localización de irregularidades o anomalías, y el planteamiento de posibles alternativas de solución.

FINALIDAD DE LA AUDITORÍA

Asimismo, siguiendo con los planteamientos del mismo autor, la finalidad primordial de la auditoría es ayudar al área de Recursos Humanos y a la misma organización a lograr el desarrollo de sus actividades con eficiencia y eficacia con el informe de la auditoría. (Rubio, 1981: 13).

La auditoría de recursos humanos nos podrá servir como un sistema de control que, basado en la determinación de estándares de calidad, cantidad, tiempo y costo, compara lo esperado con lo planeado.

Una auditoría de recursos humanos puede abarcar una función específica del área, o bien se puede dar un enfoque de sistema; es decir, una auditoría integral únicamente del área de recursos humanos.

Con una auditoría de recursos humanos, se comprueba que los recursos financieros, humanos y materiales son aprovechados eficientemente mediante el análisis de su estructura, sistemas de información y procesos, aunque no todas las políticas, prácticas y procedimientos estén escritas; sin embargo, como se practican y para tener actualizadas tanto las políticas como las guías, es necesario implementar auditorías de recursos humanos.

Ahora bien, ¿quién debe realizar la auditoría?, la respuesta es sencilla: la deberá realizar un auditor interno o externo, que cuente con los conocimientos necesarios para desarrollarla con éxito.



AUDITOR EXTERNO		AUDITOR INTERNO	
Como profesional externo, su participación en una auditoría es más objetiva, lo que aumenta las expectativas de alcanzar los resultados esperados en tiempo y forma, ya que posee conocimientos y experiencias de fuera.		Es seleccionado por el cuerpo directivo de la misma organización, con base en sus conocimientos habilidades, destrezas, experiencias y conocimiento de la misma organización.	
VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Contar con una visión equitativa de las cosas.</p> <p>Experiencias externas.</p> <p>Respuesta más rápida de la información.</p> <p>Independencia de criterios para formular la información.</p> <p>Tranquilidad de poder señalar cualquier anomalía, sin temor de perjudicar a alguien.</p> <p>Contar con el respeto de la organización.</p>	<p>El costo es alto.</p> <p>Rigidez excesiva al formular sus observaciones.</p> <p>Que el personal lo consideren ajeno.</p> <p>Desconfianza por parte del personal de ser castigado o despedido en su trabajo.</p> <p>Poco conocimiento de la cultura organizacional.</p> <p>Desconocimiento de las expectativas de los clientes.</p>	<p>Conocimiento profundo de la organización.</p> <p>Poder de identificarse con el personal.</p> <p>Compartir la misma cultura.</p> <p>Aceptación y apoyo de los compañeros.</p> <p>Conocimiento de los mecanismos de negociación internos.</p>	<p>Subjetividad para analizar el área.</p> <p>Confianza en atrasos de la información.</p> <p>Mayor compromiso de no afectar a sus compañeros o no afectarse él mismo.</p> <p>Tener preferencia por un área.</p> <p>Control de manejar los reportes de avance y resultados a su conveniencia.</p>

De acuerdo con Rubio (1981: 21), un auditor debe reflexionar y tener presente que todo trabajo que dirija o ejecute, debe apegarse a las normas de ética profesional, como son:

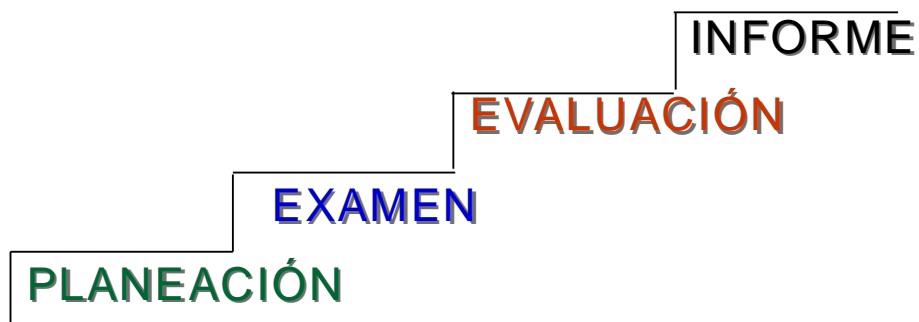
- Capacidad.
- Independencia.
- Equidad.
- Selección de clientes.
- Secreto profesional.

Asimismo, deberá contar con algunas características como:

- ✓ Imaginación.
- ✓ Inteligencia.
- ✓ Criterio.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Trato.
- ✓ Conocimientos.
- ✓ Estabilidad emocional.
- ✓ Saber escuchar.
- ✓ Capacidad de observación.
- ✓ Capacidad de comunicación verbal y escrita.
- ✓ Capacidad para trabajar en equipo.

Etapas de una auditoría

Rubio (1981: 31-32) propone las siguientes etapas de una auditoría:



Etapas de una auditoría. Elaboración propia.

I. Planeación

Se analizará el curso de acción que guiará en el desarrollo de la auditoría, por lo que se tendrán que conocer las características particulares de la organización.

En esta etapa el auditor deberá:

- ▣ Definir área de estudio.
- ▣ Elaborar diagnóstico administrativo:

Elaborar programa del diagnóstico

Probación del programa

Desarrollo del diagnóstico

- ▣ Definición del objetivo.
- ▣ Alcance de la auditoría.
- ▣ Determinación del personal que participará en la auditoría.
- ▣ Programación del tiempo estimado (gráfica de Gantt).
- ▣ Aprobar presupuesto.
- ▣ Definición de las técnicas y herramientas a utilizar.

Técnicas de investigación

I. Investigación de campo

II. Investigación documental

Herramientas de investigación

I. Encuesta:

Entrevista

Cuestionario

II. Observación:

Documentos

Hechos

- ▣ Aprobación del programa de auditoría

II. Examen

En esta etapa comienza la práctica de auditoría, puesto que se inicia con la ejecución de las técnicas y herramientas para obtener información necesaria de las áreas a estudiar.

En esta etapa el auditor deberá:

- ❑ Entrevistar a los responsables del área.
- ❑ Aplicar las técnicas de investigación.
- ❑ Solicitar la documentación necesaria.
- ❑ Revisar, integrar y depurar la información solicitada.
- ❑ Registrar y analizar las opiniones y sugerencias.

I. Evaluación

En esta etapa se finaliza la investigación y el auditor elabora sus conclusiones, para lo cual debe:

- ❑ Analizar y evaluar la información obtenida.
- ❑ Ordenar de acuerdo a la importancia y relevancia las observaciones.
- ❑ Enumerar recomendaciones del área.

II. Informe

Es la presentación escrita o verbal de los resultados de la investigación.

- ❑ Elaborar informe final.
- ❑ Presentar informe a los directivos de la organización, al área examinada y a los responsables del área de recursos humanos.

La recomendación es que dicho análisis se presente por escrito, no hay un formato que nos indique cómo presentar el informe.

El informe debe cumplir una serie de requisitos:

- ✓ Claridad: comprensible y de fácil lectura.
- ✓ Atractivo: presencia de tablas, gráficos, esquemas, etcétera.
- ✓ Riguroso: sin errores de cálculo, centrado en hechos constatados más que en opiniones.
- ✓ Relevancia: centrado en los aspectos más importantes, más estratégicos.

✓ Constructivo: presenta recomendaciones y sugiere acciones de mejora.

Véase: <http://www.gerencie.com/auditoria-de-recursos-humanos.html>

¿Qué se examina y evalúa en el área de recursos humanos?

- Estructura organizacional.
 - Nomenclatura de puestos y niveles.
 - Plantilla de los puestos.
 - Descripción y perfil de los puestos.
 - Filosofía de la empresa (misión, visión y valores).
 - Fuentes y medios de reclutamiento.
 - Costos y efectividad del proceso de empleo, reclutamiento y selección.
 - Planes de capacitación y desarrollo del personal.
 - Disposiciones legales y evaluaciones de la capacitación.
 - Técnicas de valuación de puestos.
 - Estructura salarial.
 - Tabulador de sueldo.
 - Planes de compensación variable (incentivos).
 - Métodos de evaluación del desempeño.
 - Registros de los riesgos de trabajo.
 - Normas, procedimientos y registros de la seguridad e higiene.
 - Programas de prevención de accidentes y riesgos laborales.
 - Revisión de contrato colectivo e individual.
 - Indicadores de rotación de personal.
 - Administración de la nómina.
- Entre otras.

Beneficios al aplicar una auditoría de recursos humanos:

- Mejorar la imagen del área de recursos humanos.
- Aclarar las responsabilidades y deberes del área.
- Reafirmar las normas y políticas.



- Detectar problemas latentes peligrosos.
- Dar cumplimiento a las disposiciones legales.
- Reducir los costos en el área mediante la mejora de las actividades.
- Promover los cambios necesarios en la organización.

RESUMEN

En toda organización son fundamentales las decisiones de la administración corporativa, que es la encargada de facilitar las herramientas necesarias para desarrollar las funciones de la organización, en un esquema de orden y armonía, en pro del logro de sus objetivos.

Las políticas son decisiones preestablecidas que orientan la acción de los ejecutivos, mandos medios y operativos. Su propósito es unificar las interpretaciones sobre aspectos repetitivos muy concretos. Al mismo tiempo, las normas también son directrices que guiarán algunas decisiones. Las normas o reglas son especificaciones concretas de cómo debe actuarse ante situaciones determinadas, sin posibilidad de interpretación y sin desviación permitida. Su función es asegurar la calidad y la consistencia del trabajo, de los productos y sus procesos.

Las personas que elaboran las políticas y metas corporativas son los socios y el director, en este nivel se realizan los planes y la toma de decisiones estratégicos más importantes de la organización. Características y diferencias importantes de las normas y políticas, es que las primeras son totalmente rígidas y obligatorias, en cualquier nivel de la organización, en tanto que las políticas son flexibles y adaptables a las condiciones.

Evaluar los recursos humanos es labor básica en toda organización, mas son pocas las que invierten en este análisis; si las que no realizan evaluaciones lo hicieran y aprovecharan los resultados para elaborar nuevas estrategias, lograrían consolidarse como empresas competitivas y con gran potencial de desarrollo y crecimiento.



El éxito de los objetivos implica realizar evaluaciones detalladas y constantes de todas las funciones y que los resultados sirvan como retroalimentación.

La auditoría de recursos humanos es el análisis de las políticas, procesos y prácticas del personal y la evaluación de su funcionamiento, a fin de corregir desviaciones y detectar oportunidades de mejora. Tiene como objetivo evaluar el fundamento del área, mediante la localización de irregularidades o anomalías, y el planteamiento de posibles alternativas de solución y que, al mismo tiempo, ayude a la organización a cumplir con eficiencia y eficacia sus actividades. Su alcance puede abarcar una función específica del área, o bien, se puede dar un enfoque de sistema. Una auditoría debe realizarse por un auditor interno o externo, que cuente con los conocimientos para desarrollarla con éxito; debe considerar normas de ética profesional como son la capacidad, independencia, equidad y secreto profesional. El auditor también deberá contar con algunas características como: imaginación, inteligencia, criterio, iniciativa, responsabilidad, entre otras.

Una auditoría sigue estos pasos: planeación, examen, evaluación e informe. Se encarga del estudio de todas las áreas de oportunidad como reclutamiento, selección, contratación, capacitación, entre otras, y no es tan rápido como parece, hay que realizar una evaluación detallada de cada una de las actividades que se llevan a cabo en cada función, cuidando en todo momento el cumplimiento de la parte legal, la misión, objetivos, filosofía y políticas. Todas las actividades y funciones se desarrollan como un sistema, unas dependen de otras y si una funciona mal afecta a otra.

BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Chiavenato, Idalberto (2007).	XVII	474-477
Wayne Mondy (2010).	I	2-25

Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Wayne Mondy (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson

Unidad 3.

Planeación estratégica y fuentes de información de recursos humanos



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno comprenderá el proceso de planeación y la importancia de las fuentes de información para desarrollar estrategias organizacionales.

TEMARIO DETALLADO

(10 horas)

3. Planeación estratégica y fuentes de información de recursos humanos

3.1. Definición, objetivos e importancia

3.2 El proceso de planeación estratégica de personal

3.2.1. Misión

3.2.2. Visión

3.2.3. Alineación de los objetivos del área de recursos humanos a los objetivos organizacionales

3.2.4. Análisis de la situación e identificación del ambiente (FODA)

3.2.5. Estrategias organizacionales

3.3. Fuentes de información de recursos humanos

3.3.1. Pronósticos de personal

3.3.1.1. Definición, objetivo e importancia.

3.3.1.2. Técnicas

3.3.1.3. Estimación de Expertos

3.3.1.4. Proyección de Tendencias

3.3.1.4.1. Indexación

3.3.1.4.2. Extrapolación

3.3.2. Inventario de personal

3.3.2.1. Definición, objetivo e importancia

3.3.2.2. Elementos y elaboración

3.3.2.3. Uso y aplicaciones del inventario de persona

3.3.2.4. Generación de estadísticas de la población laboral

3.3.2.4.1. Selección de personal

3.3.2.4.2. Capacitación

3.3.2.4.3. Evaluación del desempeño

3.3.2.4.4. Desarrollo de plan de vida y carrera

3.3.2.4.5. Sistemas de remuneraciones

3.3.2.4.6. Manejo, mantenimiento y actualización del inventario de personal

3.4. La plantilla

3.4.1. Definición, objetivos e importancia

3.4.2. Elementos y elaboración de la plantilla

3.4.3. Presupuesto de la plantilla y su autorización

3.4.4. Sistemas de registro-control de la plantilla

3.5. Escalafón

3.5.1. Definición, objetivos e importancia

3.5.2. Reglamentación del escalafón

3.5.3. Ocupación de vacantes definitivas, interinas y provisionales

3.6. Sistemas de información

3.6.1. Definición, objetivo e importancia

3.6.2. Tipos

INTRODUCCIÓN

Esta unidad inicia con la definición de lo que es planeación, administración estratégica y planeación de recursos humanos; posteriormente, define planeación estratégica de recursos humanos, sus objetivos e importancia.

El proceso de administración estratégica de recursos humanos abarca la definición y características para establecer misión, visión y valores de una organización; determinación de objetivos; análisis de los elementos del entorno que llevan a elaborar un análisis FODA, y el establecimiento de estrategias organizacionales y de recursos humanos.

En el siguiente punto establecemos las fuentes de información de recursos humanos, tales como los pronósticos e inventario de personal, que son una fuente relevante para el diseño de sistemas de información de recursos humanos, requeridos en la toma de decisiones.

3.1 Definición, objetivos e importancia

Definición

La planeación, dentro de la administración y en las organizaciones, es un proceso formal de toma de decisiones. La planeación estratégica implica tomar decisiones sobre las metas y estrategias de largo plazo de la organización, se basa en la orientación externa y abarca elementos importantes de la organización. Las estrategias implican un cambio organizado, son un patrón de acciones y asignación de recursos diseñados para alcanzar metas de las organizaciones.

Por otro lado, *planeación estratégica de recursos humanos* es el proceso de anticipar y prever, ante el ingreso de personas en una organización, su estancia en ella y su salida de la misma (Bohlander, 2005: 50).

Para Mondy (2005: 99) la planeación de recursos humanos es el proceso en el que se revisan sistemáticamente las necesidades de los recursos humanos para garantizar el número preciso de empleados con las habilidades idóneas y su disposición cuando se les requiera.

Uno de los aspectos más importantes de la planificación de recursos humanos es la alineación de la función de la administración de recursos humanos con la estrategia organizacional. En ella se determina traducir los objetivos y estrategias de una organización mediante la planeación estratégica, e implica lograr que coincidan la provisión interna y externa de personal con los puestos vacantes pronosticados en la organización en un periodo específico.

La planeación de recursos humanos es uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la administración de recursos humanos, porque implica prever las necesidades de recursos humanos de la organización y establecer lo necesario para cubrir dichas necesidades.

El proceso de planeación de recursos humanos implica diseñar planes y programas que aseguren la disponibilidad en número y tipo de personal en el momento adecuado y satisfacer una necesidad en la organización.

La planeación de recursos humanos está directamente vinculada a la estrategia empresarial y lo que hace es traducir la estrategia formulada por la empresa para un determinado horizonte temporal en programas de acción, con vistas a controlar la evolución de la situación (Dolan, 2003: 49).

La planificación estratégica de recursos humanos contribuye a alcanzar los objetivos de la organización, y favorece e incentiva la consecución de objetivos individuales de los empleados. Se trata de alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización. Se trata de definir con anticipación la fuerza de trabajo y los talentos que serán necesarios para realizar la acción futura de la organización (Chiavenato, 2009: 83).

Objetivos

El propósito de los diversos tipos de planeación es apoyar a la organización a emplear los recursos humanos de manera efectiva. Entre ellos:

- Permite determinar la oferta y demanda futura de RH de la organización.
- Reducir gastos de rotación de personal, reclutamiento y selección de personal, y rediseño de programas de capacitación.
- Detectar insuficiencias y excedentes de recursos humanos.
- Nivelar desequilibrios optimizando el recurso humano de la empresa.

- Desarrollar, formar y promocionar al personal de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
- Motivar al factor humano de la empresa.
- Mejorar el clima laboral.

Importancia

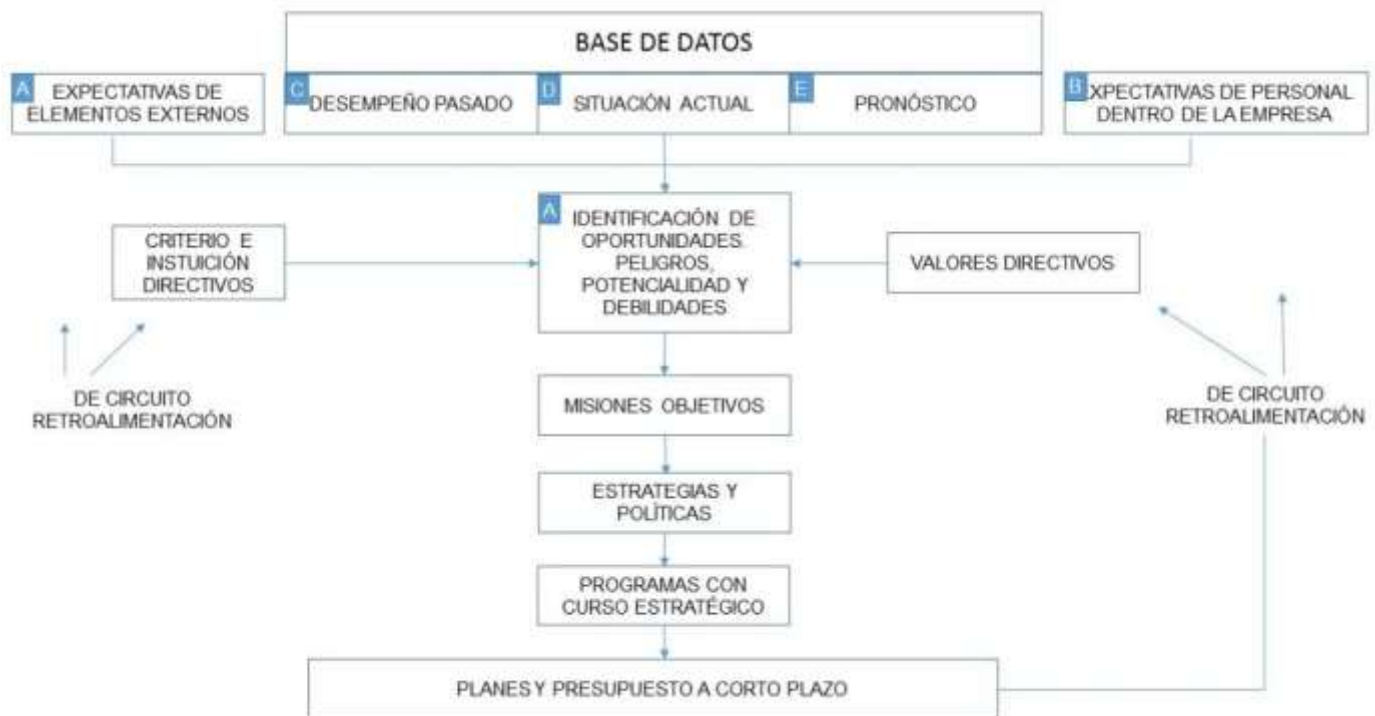
La planeación de recursos humanos es importante para la organización porque contribuye a la realización de diversos fines. El alcance de esta función se refiere al interés por estudiar el entorno, así como las acciones de la organización en su aplicación y desarrollo. La administración de recursos humanos se orienta al futuro. Dolan, por su parte, menciona que los planteamientos de planeación estratégica de recursos humanos implican varios aspectos fundamentales:

- a) Considerar que los costos de recursos humanos son una inversión más que un gasto incontrolable.
- b) Ser proactivo en el momento de crear políticas y resolver problemáticas de recursos humanos.
- c) Sustituir el enfoque tradicional del corto plazo por otro orientado hacia el futuro, en el que se actúe de impulsor y desarrollador de recursos en la organización.
- d) Reconocer el vínculo explícito entre la función de recursos humanos y otras funciones de la organización.
- e) Se centra en enfoques que promueven tanto objetivos individuales como organizacionales (2003: 50).

Por otro lado, el éxito a largo plazo de una organización depende de tener las personas adecuadas en los puestos adecuados y en el momento adecuado, lo que implica retener en calidad y cantidad los recursos humanos de la organización. Los objetivos y estrategias definidos se componen de personas con las capacidades, habilidades e intereses apropiados para llevar a cabo las estrategias.

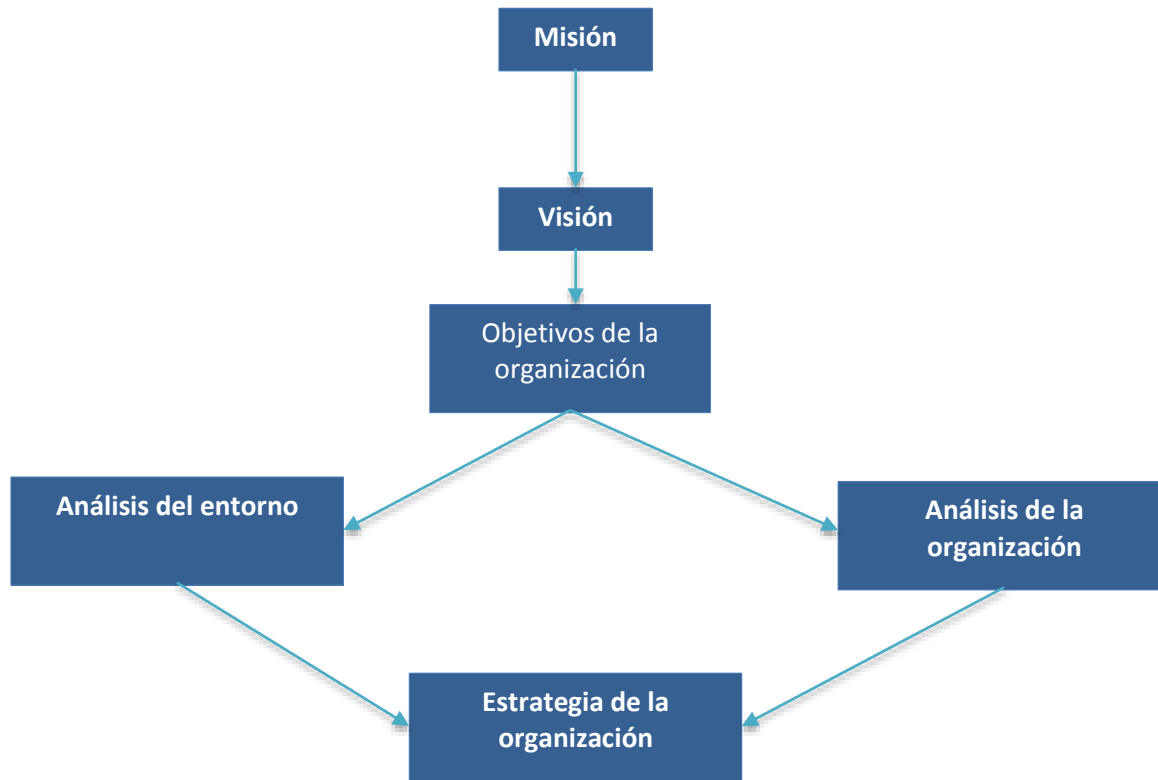
3.2. El proceso de planeación estratégica de personal

Como lo indica, George A. Steiner en su libro: *Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber*, el proceso de la planeación debe iniciar con el análisis de la situación, como se muestra en el siguiente esquema:



Fuente: Anexo 8-1: Modelo Conceptual de Desarrollo e Implantación. (Steiner, 1983: 125)

Por su parte, Chiavenato propone que la estrategia organizacional se refiere al mecanismo por medio del cual, la organización interactúa con su contexto ambiental. A continuación se presenta la formulación de la estrategia organizacional presentada por Chiavenato (2009).



Formulación de la estrategia. Elaborada con base en Chiavenato (2009).

3.2.1. Misión

Misión significa la razón de ser de la organización y determina la parte estratégica de la organización. Es el propósito principal de la organización, es el fundamento de las prioridades, estrategias, planes y tareas. Es el inicio del diseño de los trabajos de la gerencia y el diseño de la estructura de la dirección.

Una definición de la misión de la organización debe dar respuesta a tres preguntas básicas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿por qué lo hacemos? La misión incluye

los objetivos esenciales de negocio y, por lo general, tiende a atender demandas de la sociedad, del mercado y del cliente (Chiavenato, 2009: 64).

La misión se debe transformar en metas tangibles. Una misión orienta las actividades de la organización, permite aclarar los valores de la estrategia organizacional y se define de manera formal mediante una declaración. La misión debe traducir la filosofía de la organización, en la que se incluyen valores que distinguen su conducta y forma de respuesta ante las necesidades del ambiente. Así, los valores son las creencias y actitudes que ayudan a determinar el comportamiento. La cultura organizacional es importante para definir los valores que orientan a la organización y sus integrantes. Los valores son los parámetros de logro de su filosofía.

En el área de administración de RH se desarrolla el potencial estratégico de las personas que integran una organización, requiere del compromiso con los planes estratégicos de la misma. Logra convertir las estrategias en prioridades de recursos humanos, por ello, deberá conocer y hacer suyas las estrategias organizacionales.

3.2.2. Visión

La visión es la declaración sobre la dirección de la empresa y lo que puede llegar a ser en un futuro. Es el proyecto de lo que se desea ser en un porvenir determinado.

3.2.3. Alineación de los objetivos del área de recursos humanos a los objetivos organizacionales

La etapa de fijar objetivos es clave porque en ella se busca considerar la misión y visión de la organización; es decir, traducir esos elementos en una guía para las actividades de la empresa. Algunos objetivos estratégicos, entre otros, de la administración de recursos humanos son:

- Conseguir equidad, integración y participación de los recursos humanos.

- Lograr un adecuado rendimiento organizacional.
- Lograr un nivel de adaptación a las exigencias del entorno.
- Integrar modelos de calidad total en la organización.

3.2.4. Análisis de la situación e identificación del ambiente (FODA)

Como otro componente del proceso de administración estratégica, se presenta el análisis y monitorización del ambiente externo e interno. El análisis estratégico es un elemento que permite percibir y estructurar un problema y ayuda a analizar información de diferentes aspectos de una problemática y relacionar las partes de información para su comprensión.

El análisis FODA se refiere a la metodología de la planeación estratégica para el diagnóstico de una organización. Se han desarrollado diversas técnicas de análisis de la situación de la empresa. Una de ellas es la herramienta de análisis estratégico, que permite analizar la situación competitiva de una organización. Esta matriz es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el ajuste entre “amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de una organización” (Rodríguez Valencia, 2007: 130).

En la monitorización se analizan factores económicos, cambios tecnológicos, tendencias de la competencia e industriales, innovaciones, aspectos legales, sociales, tendencias demográficas, ambiente; con este análisis se buscan los cambios que afecten a la organización para que los gerentes y directivos puedan anticiparlos y ajustar las estrategias.

El objetivo del análisis FODA es obtener conclusiones sobre la capacidad de afrontar cambios y las perturbaciones en el contexto (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, y sólo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

Variables internas

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa y que le facultan una posición privilegiada frente a la competencia. Son los recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades desarrolladas positivamente, etc.

Debilidades: son carencias y deficiencias de la organización para el logro de los objetivos; representan bajo desempeño u obstáculos; también implican capacidades y habilidades.

Variables externas

Oportunidades: representan factores del entorno favorables para la organización, son cambios en las tendencias que pueden ser aprovechados para el cumplimiento de objetivos. Los ámbitos que abarca son el político, social, económico y tecnológico.

Amenazas: son cambios inesperados que se presentan y provocan inestabilidad o riesgo.

3.2.5. Estrategias organizacionales

La misión y la visión proporcionan los elementos básicos para la definición de los objetivos y la formulación de la estrategia organizacional. Así mismo, son indicadores de la importancia del departamento de personal como una función compartida.

Formulada la misión y visión de la organización y realizado el análisis, lo siguiente es asignar los recursos y formular los objetivos y estrategias. Esta etapa es la referencia de diversos elementos en nivel corporativo y funcional.

3.3. Fuentes de información de recursos humanos

Esta etapa de la planificación requiere disponer de información sobre estrategias, objetivos, políticas y planes de la organización.

El análisis de los recursos humanos debe comenzar a partir de un inventario de la fuerza laboral actual y de los puestos de trabajo existentes en la organización. Es preciso analizar ambos elementos si la organización quiere determinar su capacidad de satisfacer las necesidades presentes y futuras.

3.3.1. Pronósticos de personal

La primera información requerida para cualquier acción de planeación de personal, es la relativa al flujo del personal que ingresa a la organización, la que permanece y la que egresa de ella. El pasado no va a repetirse, pero el departamento de recursos humanos puede prever las necesidades futuras a corto plazo (Rodríguez Valencia, 2007: 112).

3.3.1.1. Definición, objetivo e importancia

Definición.

Un pronóstico se refiere al conocimiento de un suceso de forma anticipada. Es la técnica administrativa que identifica las necesidades y disponibilidad de recursos humanos en una organización y genera estimaciones o cálculos sobre sus requerimientos. Según Hanke y Reitsch, los administradores poseen la capacidad de utilizar técnicas de análisis de datos muy complejas para fines de pronóstico, y una comprensión de dichas técnicas es esencial para los administradores de empresa (1996: 1).

Objetivo.

Los pronósticos de recursos humanos habilitan determinar:

- Número de empleados necesarios.
- Problemática sobre el personal.
- Necesidades de suministro de personal externo e interno.
- Necesidades de personal futuro.
- Capacidad de suministro interno.
- Reducir rangos de incertidumbre dentro de las estimaciones.
- Si se realizan bien técnicamente soporta satisfacer necesidades y requerimientos.
- Permite la toma de decisiones con beneficios para la empresa.

Importancia

La realización de pronóstico implica la previsión y análisis sobre las necesidades de personal en el futuro, por lo que contribuye a la coordinación de planes. Permite disponer de información y proporcionar una ventaja sobre el futuro. Con la adecuada

planeación en lo que se refiere a recursos humanos se estima su situación futura y faculta mejorar la utilización de recursos, economizar el proceso de contratación y coordinar los programas organizacionales de mejora de niveles de productividad mediante la contribución de personal mejor capacitado; lo anterior incluye a grandes y pequeñas empresas que, mediante esta práctica, se beneficien con el conocimiento de la función de planeación y puedan calcular las necesidades futuras de recursos humanos.

3.3.1.2. Técnicas

La planeación estratégica de recursos humanos no sólo se restringe a la cantidad de personas necesarias para el desarrollo de las operaciones sustantivas de la organización; sino que implica enfrentarse con las competencias disponibles de la organización, así como a las del mercado, e integrar equipos de trabajo adecuados a los requerimientos de la organización y las estrategias establecidas.

Las organizaciones utilizan modelos para planificar los recursos humanos. Se trata de modelos y técnicas cuantitativas y cualitativas; fundados por datos o hechos pasados. Un proceso adecuado de planeación requiere de un pronóstico que estime la demanda de personal de la organización.

De acuerdo con Ivancevich (2005: 140), tratar de calcular cuántos y qué trabajadores son necesarios en un futuro es una tarea difícil, sobre todo porque las organizaciones se sitúan en ambientes dinámicos e inestables; por otro lado, las empresas tienen a su disposición diversas técnicas para reducir la incertidumbre compartiendo la información durante todo el proceso de cálculo.

3.3.1.3. Estimación de expertos

Método que consiste en que uno o varios expertos realicen estimaciones de la demanda basados en su experiencia, conjeturas, intuición y evaluaciones subjetivas de los indicadores económicos y de mano de obra (Ivancevich, 2005: 140).

La Técnica Delphi se creó en 1952 en el Centro de Investigación de la *RAND Corporation* de Estados Unidos y se basa en la utilización sistemática de un juicio emitido por un grupo de expertos. Este método se clasifica como cualitativo o subjetivo en la familia de los métodos de pronóstico

Este método consiste en la selección de un grupo de especialistas al que se le pide su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro, hasta conseguir un consenso; los estudios realizados señalan un mínimo de siete expertos y no recurrir a más de 30.

Véase: http://www.unalmed.edu.co/~poboyca/documentos/documentos1/documentos-Juan%20Diego/Plnaifi_Cuencas_Pregrado/Sept_29/Metodo_delphi.pdf

(Fecha de consulta: 14 de Noviembre de 2013).

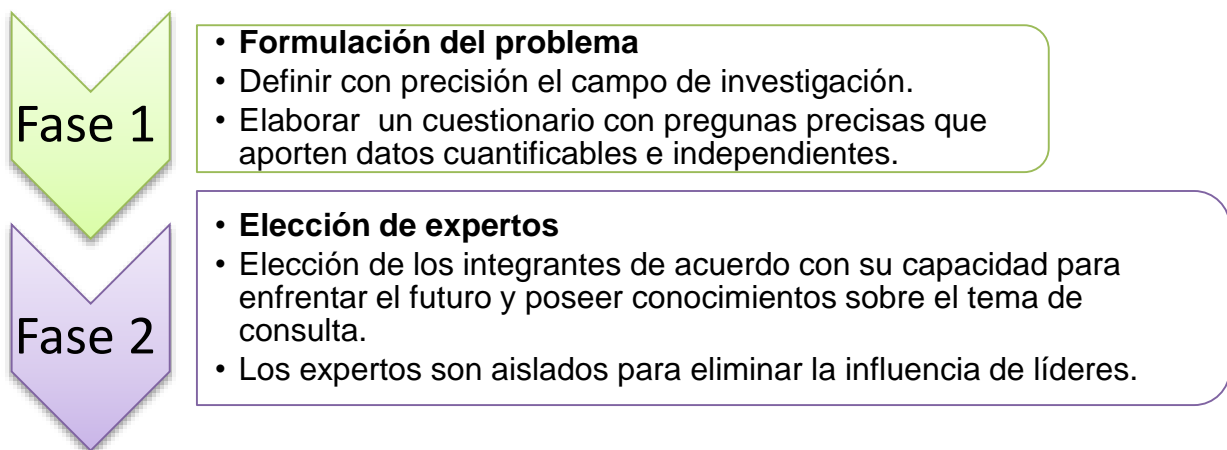
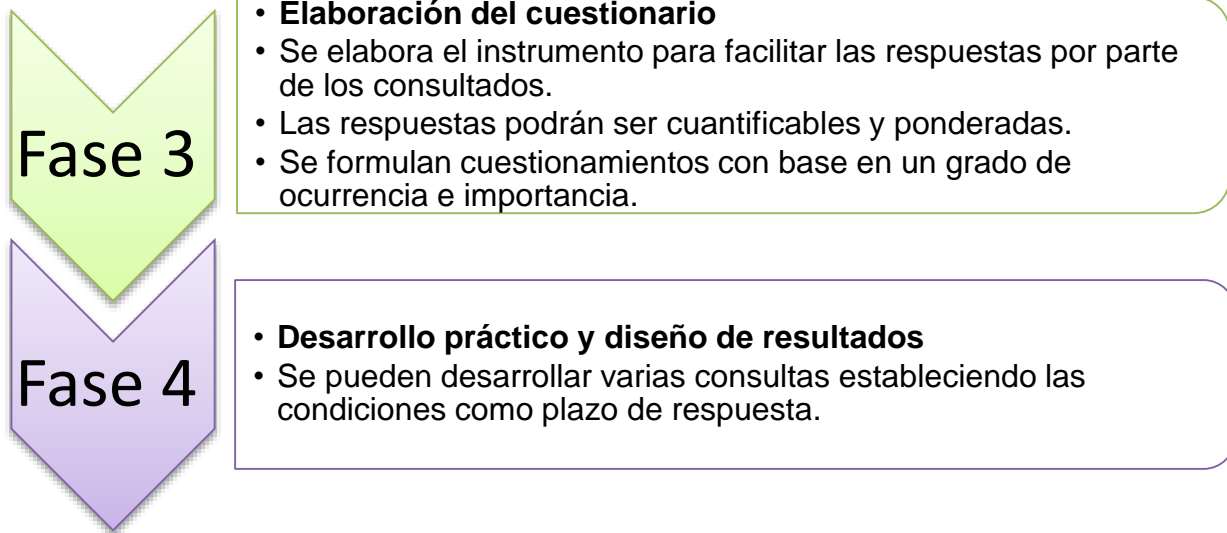


Ilustración 3 Fases de la Técnica Delphi



Dicho por Flores, citando a Pulido (Flores, s.f.: 274), entre las ventajas del método Delphi están:

- Elimina la influencia que puedan tener distintos individuos en la interacción personal, permitiendo integrar de manera sistemática las opiniones de un grupo.
- Reduce la presión del grupo y asegura que todas las opiniones están representadas en la respuesta final.
- Resuelve los problemas asociados a la discusión abierta en grupo.
- No requiere la constitución formal del grupo, lo que permite una mayor rapidez y economía para que puedan participar expertos de lugares físicamente alejados.
- La respuesta escrita de los expertos, obliga a reflexionar y pensar en toda la complejidad del problema.
- El error de predicción de un conjunto de expertos en un tema es siempre menor que la media de las opiniones individuales de las personas que lo integran, pues se aprovechan las ventajas del trabajo en grupo y del trabajo individual.

Desventajas de este método:

- Las opiniones de los auténticos expertos podrían diluirse dentro de las respuestas del grupo.
- Los resultados a veces se encuentran afectados por la forma de establecer las preguntas así como en la interpretación de las respuestas.
- Los expertos pueden, en algún momento, no prestar toda la colaboración necesaria, reservándose alguna información.

3.3.1.4. Proyección de tendencias

Las tendencias son un componente de largo plazo que constituye la base de crecimiento de una serie histórica. Las fuerzas básicas que producen o afectan la tendencia de una serie son: cambios en la población, inflación, tecnología o incremento de productividad (Hanke, 2006: 319). Se refiere a un pronóstico de serie de tiempo, que se ajusta a un curso de datos puntuales históricos proyectados a un futuro mediano o largo. Se pueden desarrollar con base en ecuaciones matemáticas como exponenciales, cuadráticas o lineales.

Por lo anterior, podemos decir que la proyección de tendencias nos concede determinar una relación entre los servicios otorgados y el número de personal requerido, todo ello a lo largo de un periodo definido.

3.3.1.4.1. Indexación

Método utilizado para el cálculo de las necesidades futuras de una situación, por ejemplo, de requerimientos de personal para ventas.

3.3.1.4.2. Extrapolación

Extrapolación se refiere al proceso de estimar, más allá del intervalo de observación original, el valor de la variable con base en su relación con otra variable. Es similar a la interpolación, la cual produce estimados entre las observaciones conocidas; pero a diferencia de ésta, la extrapolación está sujeta a una mayor incertidumbre y mayor riesgo de producir resultados insignificantes. Extrapolación también puede significar extensión de un método, asumiendo que se pueden aplicar métodos similares.

Este método autoriza realizar proyecciones con datos históricos; es decir, estimando datos de años anteriores. Con este método se prolongan las tendencias del pasado, es decir, cuando alguna de las variables de las tendencias permanece constante, como los niveles de ventas. Estos métodos son aproximaciones generales a corto plazo, donde las causas de la demanda permanecen constantes (Werther, 1991: 50).

A continuación se desarrollará un ejemplo de proyección de tendencias lineales mediante el método de mínimos cuadrados. Una recta de mínimos cuadrados se describe en términos de su intersección con el eje (y) y su pendiente. Se calcula la pendiente y la ordenada con la siguiente ecuación:

$$Y = a_0 + a_1X$$

Y = valor calculado de la variable que debe predecirse (variable dependiente).

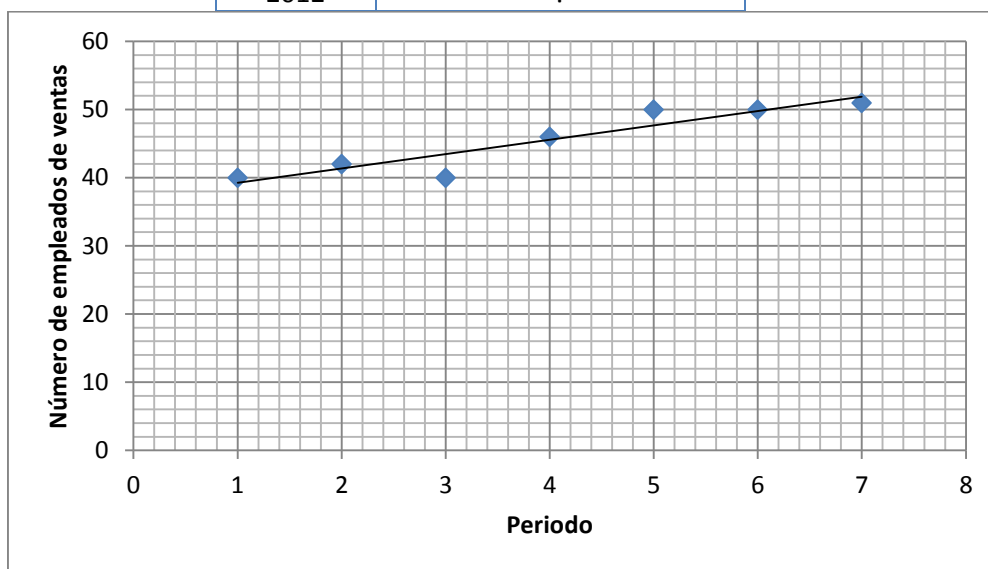
a_0 = ordenada.

a_1 = pendiente de la recta de regresión.

x = variable independiente.

Pronosticaremos la tendencia sobre las necesidades de personal hacia el año 2012; en seguida, se presentan los años de venta y número de personal requerido por cada año.

Año	Demanda trabajadores (y)
2005	40
2006	42
2007	40
2008	46
2009	50
2010	50
2011	51
2012	?



Elaboración propia.

Para encontrar la ecuación de tendencia por mínimos cuadrados se realizan los cálculos registrados en la tabla siguiente. La demanda que se quiere calcular es para el año 8, que corresponde al año de 2012.

Año	Periodo (x)	Demanda trabajadores (y)	xy	x ²	y ²
2005	1	40	40	1	40
2006	2	42	84	4	84
2007	3	40	120	9	120
2008	4	46	184	16	184
2009	5	50	250	25	250
2010	6	50	300	36	300
2011	7	51	357	49	357
Total Σ	28	319	1335	140	1335



$$a_0 = \frac{\Sigma Y * \Sigma x^2 - \Sigma X * \Sigma XY}{N \Sigma x^2 - (\Sigma X)^2}$$

$$a_0 = \frac{319 * 140 - 28 * 1335}{8 * 140 - (28)^2}$$

$$a_0 = \frac{44660 - 37380}{1120 - 784}$$

$$a_0 = \frac{7280}{336}$$

$$a_0 = 21.66$$

$$a_1 = \frac{N \Sigma xY - \Sigma X * \Sigma Y}{N \Sigma x^2 - (\Sigma X)^2}$$

$$a_1 = \frac{8 * 1335 - 28 * 319}{8 * 140 - (28)^2}$$

$$a_1 = \frac{10680 - 8932}{1120 - 784}$$

$$a_1 = \frac{1748}{336}$$

$$a_1 = 5.2$$

$$Y = a_0 + a_1 X$$

$$Y = 21.66 + 5.2 X$$

$$Y = 21.66 + 5.2 (8)$$

$$Y = 21.66 + 41.6$$

$$Y = 63.26$$

$$Y = 63$$

3.3.2. Inventario de personal

3.3.2.1. Definición, objetivo e importancia

Definición

En esta parte del análisis, corresponde conocer con cuántos y con qué tipo de personal se cuenta en la organización en un momento determinado; así como saber qué destrezas y habilidades se poseen y cuáles se tendrán en el futuro. Al tener este registro, se pueden determinar rápidamente habilidades particulares en cuanto se necesite.

Según lo dice Ivancevich (2005: 144), es una forma o lista de nombres, características y habilidades de las personas que trabajan para una organización. Es una manera eficiente de disponer de datos claros y tenerlos a la mano cuando sea menester. Para Gómez Mejía (2008: 729), es un registro sobre las capacidades, cualidades, conocimientos y educación de los empleados.

Objetivo

Para Rodríguez Valencia (2007: 115), el propósito del inventario de habilidades es consolidar la información de los recursos humanos de la organización. Así también constituye el medio para evaluar las habilidades disponibles, coadyuva a determinar los requisitos netos de personal, a planear los futuros programas de capacitación de personal y desarrollo gerencial, y el reclutamiento y selección de nuevos empleados.

Importancia

Los inventarios proporcionan una indicación de las habilidades que tienen los empleados, así como sus intereses y experiencias, ayudando a los gerentes a prestar mayor atención a las necesidades de desarrollo de los empleados, tanto en sus

puestos actuales como en los que pudieren ser promovidos (Bohlander, 2008: 194). El inventario de personal, contempla una serie de registros de tipo histórico con la suma de aptitudes, experiencias y cualidades de los empleados, por lo que nos permite generar análisis y evaluaciones sobre la competitividad en un momento determinado o específico.

El inventario significa existencias; en términos financieros, el inventario representa activos de fácil realización, los inventarios representan una parte del patrimonio de la empresa porque son las mercancías y existencia de la compañía. Si el inventario de mercancías es parte importante del patrimonio empresarial, entonces el inventario de recursos humanos debe, por naturaleza, ser una parte muy importante de ese patrimonio; de esto se desprende que si el inventario de la fuerza de trabajo, mediante sus valores humanos, representa fuerte potencial económico para la empresa, su realización de objetivos y prosperidad estarán en proporción directa a la calidad de su inventario de recursos humanos.

Por lo dicho, persiste la necesidad de establecer un registro detallado para fines de control de todos y cada uno de los elementos que forman la fuerza de trabajo y ese registro llamado *inventario de habilidades* forma el inventario de recursos humanos.

Cada organización deberá determinar los datos que necesita para cubrir sus necesidades de planeación. Cada empresa, debe preocuparse por contar con un inventario de sus recursos humanos que le permita conocer las experiencias, habilidades, conocimientos, intereses y actualización en el trabajo de cada uno de sus miembros; de modo que esto le facilite cubrir los puestos que vayan quedando vacantes, así como los de nueva creación y, a la vez, planear su adiestramiento y capacitación.

3.3.2.2. Elementos y elaboración

La complejidad de los inventarios es variable, algunos son simples en tanto que otros contienen bases de datos automatizadas y complejas. El contenido de los inventarios está determinado por los gerentes y se adapta a las necesidades de la organización.

Citando a Patten, Rodríguez Valencia (2007: 115) indica siete categorías amplias de información que se deben incluir en este tipo de inventarios.

1. Datos personales: edad, sexo, estado civil, etcétera.



2. Habilidades: educación, experiencia en el puesto, entrenamiento



3. Aptitudes: socio de grupos profesionales, logros y méritos obtenidos.



4. Historia de puesto: puesto, sueldos actuales y pasados, fecha de aumentos, puestos que ha ocupado.



5. Datos de la empresa: planes de beneficios, información de jubilación, antigüedad en la empresa.



6. Capacidad individual: resultado de pruebas psicológicas e información de salud.



7. Preferencias especiales de la persona: ubicación geográfica, tipo de puesto, etcétera.



Categorías de información de los inventarios de habilidades.

Aplicando los elementos de un control interno sobre los inventarios, se requiere:

- a) Registro o conteo del personal y sus habilidades.
- b) Mantener de forma eficiente el suministro, recepción y tratamiento de la información.
- c) Proteger la información con un adecuado almacenamiento.
- d) Permitir el acceso sólo al personal adecuado o el que requiera tomar decisiones sobre la información contenida.

Información general del inventario de personal

1. **Datos personales:** la gran mayoría de campos de esta sección son de gestión y son imprescindibles para tener la identificación del empleado.

Nombre	
Fecha de nacimiento	
Lugar de nacimiento	
Dirección-población	
Teléfonos de contacto	
Estado civil	
Número de empleado	

2. **Datos familiares:** en esta sección se incluye la información de tipo socio-laboral referente a los familiares más directos del empleado, por ejemplo:

Cónyuge: edad, formación, trabajo (empresa, puesto).

Hijos: edad, formación.

Familiares que trabajen en la empresa.

3. Formación

En este apartado es importante disponer de exhaustiva información acerca de los conocimientos y habilidades en que se han formado los empleados.

Formación académica:

- Denominación o título
- Cursos formación en su especialidad o de tipo gerencial
- Actividades de formación
- Conocimiento de idiomas

Es importante conocer la trayectoria profesional en empresas anteriores para obtener un perfil de su evolución laboral y salarial, con indicadores de las responsabilidades y funciones desempeñadas, así como de las capacidades y habilidades desarrolladas.

3.3.2.3. Uso y aplicaciones del inventario de personal

El desarrollo de un inventario de personal, obedece a la necesidad de contar con la información cuantitativa y cualitativa de las personas que integran la organización. La base de datos que constituye el inventario puede contener diversos campos, categorías o clasificación de información como: edades, categorías profesionales, nóminas, áreas departamentales, etcétera; aspectos relativos sobre formación, trayectoria/carrera profesional; cualidades potenciales, identificadas y expectativas;

políticas de salarios, desempeño. Con esta información se conforma un inventario que autoriza calificar la administración de recursos humanos integrando en su base de datos los aspectos esenciales de los diversos programas del ámbito recursos humanos.

3.3.2.4. Generación de estadísticas de la población laboral

Las estadísticas de población laboral representan, para el departamento de recursos humanos de una organización, información vital sobre los procesos que se desarrollan en el área; es decir, aquella información que surge de las acciones del departamento y faculta la toma de decisiones y ajuste de estrategias para el cumplimiento de objetivos. Es decir, es la respuesta a los indicadores generados por los diversos sistemas del área de recursos humanos sobre los que se recopiló información, se organizó, presentó, analizó e interpretó para la toma de decisiones.

3.3.2.4.1. Selección de personal

La planeación de personal, proporciona información útil para la toma de decisiones, la selección de personal nos permite la elección de entre un conjunto de candidatos internos o externos para ocupar un puesto existente o vacante en la organización. Implica la sucesión, en relación con los programas preventivos, de necesidades futuras. La planeación representa la base desde la que se determina el potencial humano de la empresa, por medio del análisis de las evaluaciones de desempeño, programas de vinculación e intereses de desarrollo en la organización.

3.3.2.4.2. Capacitación

En sí misma representa cambios, lo que implica amenazas o inseguridades; es decir, problemáticas que podrían presentarse en caso de no haber detectado con acuidad las necesidades de capacitación ni elegido el control correcto para diseñar los

indicadores que reflejen la planeación idónea de recursos humanos ni diseñado cambios con la menor reacción. Por lo que se precisa una visión amplia sobre las habilidades básicas para desempeñar y programar trabajos con eficiencia. Las estrategias de recursos humanos podrán establecerse en la capacitación para propósitos especiales y de actualización, con el propósito de brindar mejor servicio al cliente, mejorar el trabajo en equipo o trabajar con base en valores, por citar algunos ejemplos.

El inventario de personal, al reflejar los resultados obtenidos en los procesos de capacitación en los que participó el empleado, indicará el nivel de eficiencia y efectividad obtenida con los nuevos conocimientos y habilidades, su aplicación en las tareas y cumplimiento de sus funciones. Reflejará también el camino que busca el trabajador para su desarrollo en la organización, el área de conocimiento y profesionalización que desea tener en la empresa. Este tema se desarrollará con mayor profundidad en la unidad 7.

3.3.2.4.3. Evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño es un factor importante en la determinación de las necesidades de instrucción, así como del cumplimiento de objetivos.

Los inventarios de habilidades y de personal brindarán información histórica y actual sobre el desarrollo de un empleado y la evaluación de desempeño en la organización, porcentajes de avance, tiempo estimado de cumplimiento de objetivos, logros obtenidos, estímulos recibidos con su desempeño, etcétera. Todo lo anterior con base en el análisis de la información o determinación estadística.

3.3.2.4.4. Desarrollo de plan de vida y carrera

Plan de vida y carrera. Se refiere a capacitar a las personas en los objetivos de carrera y vida y cómo pueden lograrlo. Se apoya en actividades como inventario de

habilidades, discusión de metas y objetivos, determinación de capacidades, capacitación adicional necesaria y definición de áreas fuertes y deficientes.

Características:

- a. Partir de la planeación estratégica de la organización.
- b. Contar con el apoyo y compromiso de la alta dirección.
- c. Ser un proceso lógico, sistemático y ordenado.
- d. Ser un proceso continuo.
- e. Estar de acuerdo con el ambiente, tipo de personal, tecnología utilizada, legislación laboral y entorno económico y social.

3.3.2.4.5. Sistemas de remuneraciones

Sabemos que los sistemas de remuneraciones permiten en las empresas mantener una adecuada administración a través de la equidad interna y competencia externa, con estas políticas podemos determinar salarios de acuerdo a la importancia del puesto en la organización y el grado de contribución del puesto y de su ocupante.

Dichos sistemas tienen una serie de fases que aportan información vital y relevante de la administración de recursos humanos, que van desde el análisis y descripción de puestos, valuación de puestos y su categorización; determinación de curvas salariales y tabuladores, hasta políticas de remuneración asentadas por la empresa. Los sistemas de remuneración exigen contar con información actual y organizada que permita comparar, en el mercado, los niveles de pago de salarios y establecer controles adecuados para evitar desapegarse de las políticas de pago al personal.

3.3.2.4.6. Manejo, mantenimiento y actualización del inventario de personal

Se debe planear el procedimiento para mantener actualizados los archivos, puede ser de tipo anual, aunque más frecuentemente depende del número de empleados e información contenida.

Es necesario definir la forma de almacenamiento de la información y de los datos, lo óptimo es la computadora y bases de datos con que implementar análisis y cotejos.

Los inventarios tendrán mayor utilidad en tanto las organizaciones aprovechen la información.

3.4. La plantilla

3.4.1. Definición, objetivos e importancia

La plantilla de personal es la relación de puestos y número de personas que los ocupan para alcanzar los objetivos de la organización. Esta plantilla se refiere a la relación de todos los empleados laborantes en la empresa y los puestos que ocupan en ella. Se clasifica por secciones o categorías y tipo de empleados. También representa el presupuesto del personal expresada en número y puestos de trabajo. En sentido estricto, es el instrumento de información que contiene la relación de los trabajadores de una unidad administrativa, señalando el puesto que ocupan y sueldo que perciben.

Objetivos de la plantilla de personal:

- Contar con el personal necesario para lograr los niveles de productividad y satisfacer los requerimientos de competitividad a fin de alcanzar objetivos y misión.
- Tener una descripción clara de los puestos que integran la empresa.
- Manejar y controlar eficientemente al personal.
- Poseer una visión clara del personal y la planificación de sucesiones, nuevas contrataciones, planes de retiro, nuevas creaciones, etcétera.

Importancia

La plantilla de personal permite tener información para la toma de decisiones y aplicación de sistemas de promoción y escalafón; permite sistematizar los niveles de salarios y control presupuestal; además de visualizar cambios organizacionales.

3.4.2. Elementos y elaboración de la plantilla

Para la elaboración de la plantilla se requiere de datos que suministren la información que contendrá el documento; el departamento de recursos humanos integra la información de la plantilla al contar con la información de los puestos y los trabajadores. La plantilla contiene información relevante para la empresa y la toma de decisiones.



Datos generales de la empresa.
Nombre de la empresa.
Área que elabora el documento.
Fecha de elaboración.
Firmas de elaboración y autorización.

Datos de identificación del puesto.
Nombre de la plaza.
Nombre del puesto.
Código de control presupuestal o contable.
Número progresivo del puesto.
Número de la plaza o de registro.
Área de asignación.

Datos del trabajador.
Nombre completo.
RFC.
CURP.
Número de empleado o trabajador.
Número de seguridad.
Condición laboral del trabajador.
Categoría del trabajador.

Estructura general de la plantilla de personal. Elaboración propia.

3.4.3. Presupuesto de la plantilla y su autorización

Como ya se mencionó, la plantilla, por ser un instrumento de control, deja conocer el presupuesto de salarios del personal que puede identificarse por área, tipo de empleado, salarios, categorías de plazas, puestos, etc.

Este trabajo de recursos humanos está muy relacionado con el departamento de presupuesto o de control presupuestal ya que esta área integra el presupuesto de acuerdo a la contabilidad general financiera y analítica requerida por la organización, lo que concede hacer comparaciones con datos reales, facilita el análisis financiero y las previsiones de egresos.

3.4.4. Sistemas de registro-control de la plantilla

Las plantillas de personal registran información de las plazas de una organización así como de quien las ocupa; tal información puede procesarse manual o electrónicamente. Este registro busca mantener organizada la plantilla y el control de plazas, así se puede tener una base de datos sobre los registros y controles de movimientos.

Los registros manuales se realizan en listas o tarjetas, las cuales requieren de un registro, actualización y revisión inmediata de los cambios.

La forma electrónica representa comodidad en la actualización de los datos de la plantilla, ya que consiente contar con la información automática e instantánea de los movimientos.

3.5. Escalafón

3.5.1. Definición, objetivos e importancia

El Título Tercero de la *Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado* (Reglamento del apartado B del artículo 123 constitucional) en el artículo 47 define el término *escalafón*, que refiere al procedimiento de ascensos desarrollado por concursos, a los que se convoca a los trabajadores. Se entiende como aquel sistema organizado en una institución de acuerdo a ciertas bases para efectuar promociones de ascenso.

Es un sistema utilizado por organismos sociales para señalar de forma ascendente diversas categorías de trabajadores.

Tiene por objeto acceder por derecho a una promoción o ascenso con base en el cumplimiento de ciertos requisitos.

3.5.2. Reglamentación del escalafón

Con base en el artículo 51 de la ley mencionada, un sistema escalafonario debe integrarse por una Comisión Mixta de Escalafón, Comisiones Auxiliares de Escalafón, Reglamento escalafonario, Procedimiento y Concursos.

En cada dependencia, se expedirá un Reglamento de Escalafón conforme a las bases establecidas en la *Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado*, el cual se formulará, de común acuerdo, por el titular de la dependencia y el sindicato respectivo. **(Véase: Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Art. 49).**

Los factores escalafonarios son:

- a. Los conocimientos: la posesión de los principios teóricos y prácticos que se requieren para el desempeño de una plaza.
- b. La aptitud: suma de facultades físicas y mentales, la iniciativa, laboriosidad y la eficiencia para llevar a cabo una actividad determinada.
- c. La antigüedad: tiempo de servicios prestados a la dependencia correspondiente, o a otra distinta cuyas relaciones laborales se rijan por la presente ley, siempre que el trabajador haya sido sujeto de un proceso de reasignación por motivo de la reorganización de servicios, o de los efectos de la desconcentración administrativa aun cuando la reasignación tuviere lugar por voluntad del trabajador.
- d. La disciplina y puntualidad.

Véase: Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Art. 50.

Los factores escalafonarios, se calificarán por medio de los tabuladores o a través de los sistemas adecuados de registro y evaluación que señalen los reglamentos.

Véase: Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Art. 52.

Por relación con lo anterior, es conveniente citar también los artículos de la Ley Federal del Trabajo Capítulo IV, Derechos de preferencia, Antigüedad y ascenso. Artículos 154 a 160.

Véase: <https://www.personal.unam.mx/dgpe/docs/leyFedTrabajo.pdf>

3.5.3. Ocupación de vacantes definitivas, interinas y provisionales

Al respecto tenemos que decir, en primer lugar, que una vacante se refiere al estado que tiene la plaza de una organización por motivo de baja de un trabajador. Así los tipos de vacantes pueden ser definitivas, interinas y provisionales.

Una vacante definitiva se refiere a aquella plaza disponible porque el ocupante causó baja por motivo de renuncia, jubilación, pensión o defunción o, en su caso, en la institución se tendrán disponibles plazas por creación.

Por otro lado, la plaza vacante de tipo provisional es la que se encuentra disponible porque el titular de la misma no estará vigente por un periodo de más de seis meses por gozar de algún tipo de licencia.

Una vacante interina se refiere a la plaza disponible por un tiempo menor a seis meses.

Sobre la ocupación de este tipo de vacantes, la misma *Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado* (LFTSE) establece las formas y procedimientos para su ocupación; por lo marcado en el artículo 51, las vacantes se otorgarán a los trabajadores de la categoría inmediata inferior que acrediten mejores derechos en la valoración y calificación de los factores escalafonarios.

Por lo establecido en los artículos 61, 63 y 64 de la LFTSE, al tener conocimiento de las vacantes, las Comisiones Mixtas de Escalafón procederán a convocar a un concurso entre los trabajadores de la categoría inmediata inferior, la cual darán a conocer mediante circulares o boletines que se fijen en lugares visibles de los centros de trabajo. En la convocatoria se deberán señalar los plazos para presentar la solicitud de ingreso y las bases o requisitos a cubrir por el solicitante al mismo.

Por otro lado, la Comisión Mixta de Escalafón verificará las pruebas a las que se sometan los concursantes y calificarán los factores escalafonarios de los solicitantes con relación a los documentos, constancias o hechos que presenten. Finalmente “La vacante se otorgará al trabajador que habiendo sido aprobado de acuerdo con el reglamento respectivo obtenga la mejor calificación” (LFTSE, 2006: art. 61).

“Para las vacantes temporales que no excedan de seis meses no se moverá el escalafón: el titular de la dependencia de que se trate nombrará y removerá libremente al empleado interino que deba cubrirla” (LFTSE, 2006: art. 63).

“Las vacantes temporales mayores de seis meses serán ocupadas por riguroso escalafón; pero los trabajadores ascendidos serán nombrados en todo caso con el carácter de provisionales, de tal modo que si quien disfrute de la licencia reingresare al servicio, automáticamente se correrá en forma inversa el escalafón y el trabajador provisional de la última categoría correspondiente, dejará de prestar sus servicios sin responsabilidad para el titular” (LFTSE, 2006: artículo 64).

3.6. Sistemas de información

3.6.1. Definición, objetivo e importancia

Un sistema efectivo de información permite a una organización centralizar los datos, administrarlos eficientemente y proporcionar, mediante programas de aplicación, el acceso a datos almacenados.

Para mayor información sobre este punto, consulta el documento disponible en la siguiente página:

<http://share.pdfonline.com/8c2c173e05974d54873e80d29e3561b7/Base%20de%20Datos%20e%20Inteligencia%20de%20Negocios%20Laudon%20y%20Laudon%202012.htm> (Consulta 14, noviembre de 2013).

Mondy señala que un *sistema de información de recursos humanos* (SIRH) es cualquier enfoque organizado para obtener información relevante y oportuna en la que se puedan basar las decisiones de recursos humanos (2005: 107).

Asimismo, es una base de datos del personal con toda la información relacionada que faculta acumular información actualizada y da soporte a la toma de decisiones.

Objetivo

Un SIRH debe proporcionar información válida en nivel operativo y estratégico, y ha de contribuir a la formulación de estrategias de la empresa manifestando las capacidades y recursos humanos disponibles (Dolan, 2003: 62).

Importancia

Un *sistema de información de recursos humanos* es relevante porque puede aplicarse como instancia de evaluación y diagnóstico del personal, sus fortalezas y debilidades.

Un SIRH tiene fuentes de datos internas en:

- Banco de datos de recursos humanos.
- Resultados del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Entrenamiento y desarrollo de personal.
- Evaluación del desempeño.
- Administración de sueldos y salarios.
- Registros internos de personal.
- Estadísticas.
- Reportes de incidencias y verificación de procesos de higiene y seguridad.

Las fuentes externas que nutren el SIRH son:

- Estudios y estadísticas sobre el mercado de trabajo.
- Estudios y estadísticas sobre el entorno empresarial.

3.6.2. Tipos

a. Procesamiento de transacciones

Se refiere a sistemas de recopilación, almacenamiento y modificación de la información almacenada en una base de datos que permite simplificar y construir sistemas confiables.

b. Sistema de información gerencial

Es un sistema de información gerencial utilizado como suministro de información en la resolución de problemas, a través de la interacción entre tecnologías y personas.

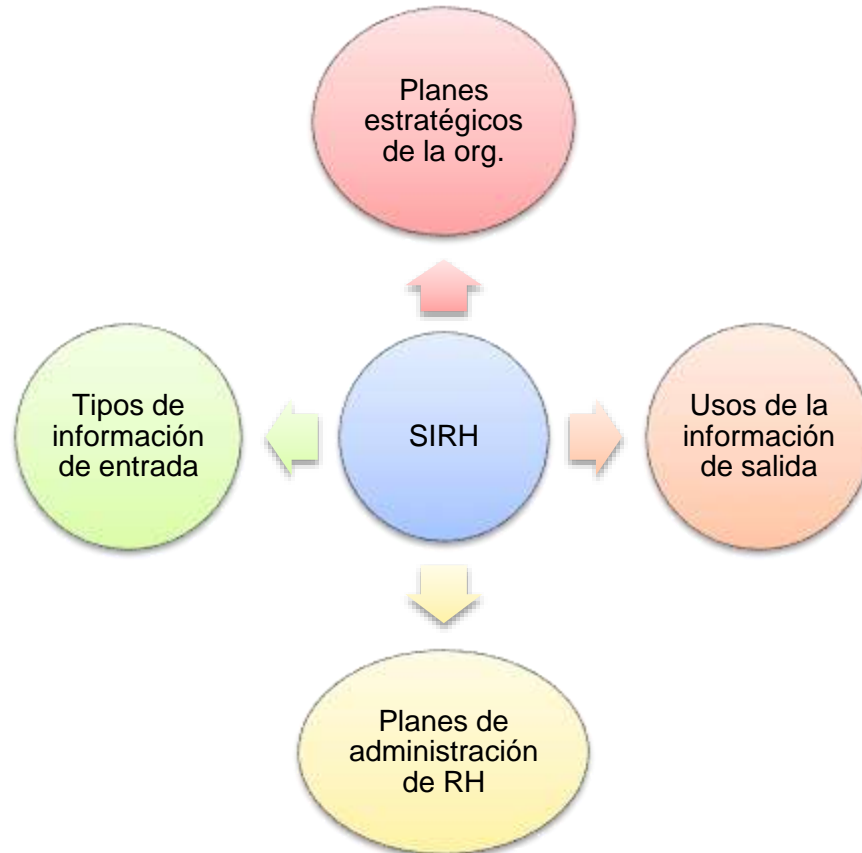
Los datos aportados por el sistema deben disponer de cuatro cualidades elementales: calidad, oportunidad, cantidad y relevancia.

c. Sistema de soporte a decisiones

Este sistema se basa en el estudio y la comparación entre un conjunto de variables con el objeto de contribuir a la toma de decisiones dentro de una empresa.

d. Sistema de información ejecutiva

Esta tecnología es utilizada por los gerentes de una empresa, ya que permite acceder a la información interna y externa de la misma, disponiendo de los datos que puedan llegar a afectar su buen rendimiento.



Sistema de Información de RH (tomado de Mondy, 2005: 108)

Tipos de información de entrada

- Análisis de puesto.
- Reclutamiento y selección.
- Evaluaciones de desempeño.
- Compensación.
- Seguridad social y salud.
- Relaciones laborales y con empleados.

Tipos de información de salida

- Programas de diversidad.
- Decisiones de contratación.
- Programas de capacitación y desarrollo.
- Programas de prestaciones.
- Programas de salud.
- Servicio a empleados.

RESUMEN

En esta unidad revisamos los conceptos de administración necesarios para definir la *planeación estratégica de recursos humanos*. Ésta faculta para conseguir objetivos organizacionales, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales dentro de la organización.

Además de la formulación de estrategias, la planeación requiere de un proceso de determinación de la misión, visión y valores; por lo que también se definieron las respuestas principales con las que se contribuye a su definición. En seguida, se fijan los objetivos para traducirlos, analizar el ambiente y conformar un cuadro de la situación actual o FODA que licencie tomar decisiones. El objetivo del análisis FODA será obtener conclusiones sobre la capacidad de una organización para afrontar los cambios y las perturbaciones del contexto.

Por otro lado, la planificación requiere de información para disponer sus estrategias de recursos humanos, como la que surten los pronósticos e inventarios de recursos humanos.

Sobre los pronósticos analizamos los métodos de estimación de expertos, como el método Delphi y el de proyección de tendencias, ejemplificando con un método de indexación.

La planeación de recursos humanos y de las estrategias se traduce en información e indicadores útiles para la organización; algunos métodos de control de esa información lo constituyen la plantilla de personal que contiene datos sobre las plazas y sus ocupantes.

Por último, analizamos y definimos la información de entrada y salida que integra un *sistema de recursos humanos* y en qué forma ayuda a la organización a tomar decisiones y establecer controles.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Dess G. y T. Lumpkin. <i>Dirección estratégica</i>	Parte 1. Análisis estratégico. Tema 1. Dirección estratégica: la creación de ventajas competitivas	3-39
Valdés L. <i>Planeación estratégica con enfoque sistémico</i>	Capítulo 1. Antecedentes. Modelo de planeación estratégica integral	1-28
Stair R. <i>Principios de sistemas de información. Enfoque administrativo</i>	Capítulo 1. Introducción a los sistemas de información	2-39

Dess G. y T. Lumpkin. *Dirección estratégica*.

Valdés L. *Planeación estratégica con enfoque sistémico*.

Stair R. *Principios de sistemas de información. Enfoque administrativo*.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill, 586 pp.



Unidad 4.

Análisis y descripción de puestos



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno comprenderá la importancia del análisis de puestos como herramienta básica para la elaboración de sistemas.

TEMARIO DETALLADO

(10 horas)

4. Análisis y descripción de puestos

4.1. Definición, objetivo e importancia del análisis de puestos

4.1.1. Vocabulario del análisis de puestos

4.1.1.1. Puesto

4.1.1.2. Tareas

4.1.1.3. Posición

4.1.1.4. Puesto de referencia

4.1.1.5. Familia de puestos

4.1.1.6. Ocupación

4.1.1.7. Deberes y obligaciones

4.1.1.8. Responsabilidades de trabajo

4.1.1.9. Descripción de puestos

4.1.1.10. Especificación de puestos o perfil de puestos

4.1.2. Etapas para su realización y actualización

4.1.2.1. Definición de las partes involucradas de la organización y su forma de participación

4.1.2.2. Condición previa al análisis: comunicación

4.1.2.3. Métodos de recolección de información

4.1.2.4. Empleo de fuentes primarias para recoger información

4.1.2.4.1. Observación directa

4.1.2.4.2. Diarios y anotaciones

4.1.2.4.3. Consultas técnicas

4.1.2.4.4. Entrevistas individuales

4.1.2.4.5. Entrevistas de grupo

4.1.2.4.6. Cuestionario abierto

4.1.2.4.7. Cuestionario estructurado

4.1.2.5. Empleo de fuentes secundarias para recoger información

4.1.2.5.1. Organigramas

4.1.2.5.2. Manuales de políticas y procedimientos

4.1.2.5.3. Publicaciones de asociaciones profesionales

4.1.2.5.4. Bitácoras

4.1.2.5.5. Metas y objetivos de la organización

4.1.2.5.6. Documentación existentes sobre el puesto

4.2. El análisis de puestos, diseño de puestos y enriquecimiento de puestos

4.2.1. Diseño de puestos: definición

4.2.2. Métodos de diseño de puestos

4.2.2.1. Método perceptual motriz

4.2.2.2. Método biológico

4.2.2.3. Método mecanicista

4.2.2.4. Método de motivación: enriquecimiento del puesto

4.3. Usos y aplicaciones del análisis de puestos en la función de administración de recursos humanos e informática

4.3.1. Estructura

4.3.2. Datos de identificación del puesto

4.3.3. Descripción (funciones)

4.3.4. Requisitos

4.3.5. Responsabilidad

4.3.6. Condiciones

4.4. Descripción de puesto

INTRODUCCIÓN

Esta unidad se concentra en el análisis, descripción y especificación de puestos, así como en la importancia, técnicas y etapas de este proceso. Cuatro grandes temas componen esta materia: análisis de puestos; diseño de puestos y enriquecimiento de puestos; usos y aplicaciones del análisis de puestos en la función de la administración de los recursos humanos y en otras funciones; y descripción de puestos.

El análisis de puestos es un proceso que consiste en investigar, describir y registrar el objetivo de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, así como las condiciones bajo las que se realizan los conocimientos, habilidades y aptitudes precisos. El análisis del puesto de trabajo a menudo da lugar a dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del mismo. Pero es necesaria una condición importante previa al análisis: la comunicación del proceso a todos los niveles para tener una buena colaboración en el desarrollo de las tareas.

En este marco, se detallan las etapas del análisis de puestos: planificación, ejecución, evaluación y control. Con respecto a la pregunta ¿quién debe realizar el análisis de puestos?, se responde que es un esfuerzo conjunto por parte de un especialista en recursos humanos, el trabajador y el supervisor del empleado.

Asimismo, se estudian los métodos para recabar información para el análisis del puesto: observación directa, diarios, anotaciones, cuestionarios estructurados y cuestionarios abiertos. Hay otras posibilidades de obtener información valiosa que complementa dicho análisis: las fuentes secundarias (tales como organigramas, manuales de políticas y procedimientos, publicaciones de asociaciones profesionales, bitácoras, metas y objetivos de la organización) y documentación sobre el puesto.

Otro tema de esta unidad es el diseño de cargos, definido como la especificación del contenido, métodos de trabajo y relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante.

Los métodos de diseño de puesto se clasifican en cuatro categorías: 1) Método perceptual motriz, originado en la reingeniería, se enfoca principalmente a la integración de sistemas humanos y máquinas. 2) Método biológico, al igual que el perceptual motriz, tiene su origen en la reingeniería y también hace hincapié en el equipo y proceso de producción. 3) Modelo mecanicista, iniciado con los fundadores de la administración científica, quienes utilizaron ciertos principios de la racionalización del trabajo para proyectar cargos y fijar métodos estandarizados y racionalización del trabajo a fin de obtener la máxima eficiencia posible (ellos definían los cargos a partir de la división del trabajo y la fragmentación de tareas; así establecieron una separación rígida entre el pensar gerencial y el ejecutar obrero). 4) Método de motivación: enriquecimiento del puesto.

Por otro lado, las partes que conforman el análisis de puestos son las siguientes: 1) Identificación del puesto, que establece la relación de jerarquías, colaboración y subordinación. 2) Descripción del puesto, la mayoría de las descripciones contienen al menos tres partes (título del puesto, una sección de identificación del puesto y una sección de los deberes del puesto). 3) Requisitos, calificaciones personales que un individuo debe reunir para desempeñar los deberes y responsabilidades. 4) Responsabilidad, son los cometidos y tareas que hacen posible un producto o servicio, que se repiten y no son triviales. 5) Condiciones, establecen el entorno del puesto de trabajo.

El tema de diseño de puestos se relaciona con el cambio, modificación y enriquecimiento de los puestos, y se elabora para captar los talentos de los empleados mientras mejoran el desempeño de la organización.

Algunos objetivos de la descripción de puestos:

- Diseñar una estructura de puestos de trabajo acorde con las necesidades y objetivos de la empresa.
- Recabar, analizar y actualizar información de los puestos de trabajo.
- Facilitar en el menor tiempo la adaptación del nuevo empleado a la organización.
- Pormenorizar las tareas y obligaciones que el individuo tendrá al instalarse en el puesto.
- Ayudar a disminuir el grado de ansiedad que se padece cuando se desconoce lo que se debe hacer.
- Sumar otros elementos que eleven los niveles de productividad de la organización.

Las aplicaciones de la descripción de puestos son muchas: reclutamiento, selección y capacitación de personal, valuación y clasificación de puestos, niveles salariales, actualizar los salarios al nivel del mercado, motivar al personal, facilitar la evaluación del desempeño, servir de guía tanto al supervisor en el trabajo como al empleado en el desempeño de sus funciones, y proporcionar información para minimizar la insalubridad y peligro en determinados puestos.

Métodos más utilizados en la descripción de puestos:

- *Observación directa.* Se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota los puntos clave de sus observaciones.
- *Entrevista individual o en grupo.* Es el método más flexible y productivo. Consiste en un interrogatorio que el analista de puestos le hace al ocupante u ocupantes del puesto para obtener información acerca de los aspectos del

puesto, naturaleza y secuencia de las diversas tareas que lo componen y sobre los porqués y cuándo.

- *Cuestionarios*. Los resuelven los ocupantes del puesto por analizar o sus jefes, a fin de que contesten por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y características.

Métodos mixtos. Para atenuar las desventajas y aprovechar las ventajas de los métodos anteriores, se pueden delinear métodos combinados.

4.1 Definición, objetivo e importancia del análisis de puestos

Definición

Como una primera aproximación de la definición de *cargo*, Chiavenato (2002) y otros autores proporcionan algunas definiciones donde combinan los principales elementos que lo conforman:

- “Significa detallar qué exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada.”
- “Es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto de los cargos. El análisis de cargos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado cargo.”
- “Es el procedimiento que determina los requisitos, los deberes y las responsabilidades de un cargo y el tipo de persona que deberá ocuparlo.”

Por otra parte, Arias (2006) ha opinado que “en el análisis de puestos se estudian básicamente las tareas realizadas, los requisitos para efectuarlas con éxito y las condiciones bajo las que se llevan a cabo.”

A nuestro parecer, la definición de Dolan (2003) es la más completa para los propósitos de esta asignatura:

“El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que se llevan a cabo y los conocimientos y habilidades y aptitudes necesarios. El análisis del puesto de trabajo a menudo da lugar a dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo”.

Una pregunta que surge después de analizar las definiciones anteriores es sobre qué objetivos tiene el análisis de puestos. En este orden, Rimsky (2003) comenta que los objetivos del análisis de puestos puntualizan lo siguiente:

- El propósito del puesto y sus tareas regulares.
- Los requisitos necesarios para ocupar el puesto.
- El alcance de sus responsabilidades y condiciones ambientales, incluyendo los riesgos en los que se desempeña el puesto.

Importancia

El análisis de puestos ayuda en el reclutamiento, selección, evaluación, promoción, capacitación, higiene y seguridad, etcétera. Además, es necesario para fundamentar los métodos y técnicas empleados para tomar esas decisiones y, en algunos casos, porque puede ser un tema de reflexión sobre la estructura y organización total de la empresa.

4.1.1. Vocabulario del análisis de puestos

La descripción de las siguientes definiciones se obtuvo de *US Employment Service* ([US Employment Service](#), 2013) y *US Office of Personnel Management* ([US Office of Personnel Management](#), 2013).

4.1.1.1. Puesto

Se entiende como puesto o cargo a la agrupación de posiciones semejantes en sus deberes, por ejemplo, un almacenista, un vendedor, etcétera. Específicamente se concibe como una unidad interpersonal con tareas, obligaciones y responsabilidades.

4.1.1.2. Tareas

Series agregadas y coordinadas de elementos del trabajo necesarias para producir determinado resultado, como una unidad de producción o servicio. En concreto, una tarea es la actividad mínima identificable en la realización de un trabajo.

4.1.1.3. Posición

Se entiende por posición o plaza al número de personas que trabajan en un mismo puesto. Por ejemplo, el nombre de puesto es chofer, si hay 50 choferes en la empresa, se dice que en ese puesto hay 50 posiciones.

4.1.1.4. Puesto de referencia

Puesto de contenido estandarizado para el cual existe información detallada en rama o en ambiente laboral donde se desenvuelve la empresa. Ejemplos: mesera de restaurante, taquillero, etcétera.

4.1.1.5. Familia de puestos

Grupo de dos o más cargos con deberes semejantes.

4.1.1.6. Ocupación

Rimsky Tolo (2003) señala que una ocupación es un puesto o familia de puestos generalizada, que es común a múltiples empresas y organizaciones, como se muestra en el ejemplo siguiente:

Ocupación	Puesto de Administración
Familia de puestos	Director de Administración.
	Gerente de Administración.
	Jefe de Administración.
	Asistente de Administración.
	Auxiliar de Administración.

4.1.1.7. Deberes y obligaciones

Las tareas y las obligaciones de cada puesto se deben enumerar, describiéndolas con unas pocas frases sencillas. Por ejemplo: mantener controlados y equilibrados los inventarios; presentación de informes exactos de costos, reparación de equipos y herramientas de producción, determinar la demanda de productos, etcétera.

4.1.1.8. Responsabilidades de trabajo

En esta sección, se definirán las responsabilidades, además de la autoridad inherente a ellas. También es posible determinar los límites de la autoridad del empleado que ocupa el puesto, incluyendo su autoridad para la toma de decisiones y la supervisión directa de otros miembros del personal. Por ejemplo: elaborar presupuesto, autorizar compras hasta “x” monto, disciplinar al personal del departamento, etcétera.

4.1.1.9. Descripción de puestos

Definición escrita de un puesto y las tareas, obligaciones y responsabilidades que lo forman. Resumen escrito del cargo como unidad organizacional identificable.

4.1.1.10. Especificaciones del puesto

Explicación escrita de los conocimientos, habilidades, capacidades, rasgos y características necesarios para desempeñar de manera adecuada un determinado cargo.

4.1.2. Etapas para su realización y actualización

Etapas básicas del proceso de análisis de puestos:

- *Planeación.* En esta etapa se deciden los puestos que van a ser analizados, de tal manera que sus ocupantes sean informados del proceso que se va a seguir y su finalidad para recabar información de calidad. En empresas que funcionan con varios centros de trabajo, que realizan un inventario de puestos, es conveniente establecer un mecanismo para recoger la información con documentos, herramientas y nomenclatura uniformes en todos los sitios.

- *Ejecución.* Es importante que quienes van a recopilar la información: analistas, gerentes de línea o personal del departamento de recursos humanos sean especialistas en ello o hayan sido entrenados adecuadamente y definan claramente quiénes van a analizar la información y acerca de qué puestos. “Los resultados de la captación de información sobre el puesto debe plasmarse en un informe denominado ficha de análisis, que será recogido y almacenado en el sistema de información de recursos humanos de la compañía para que tal información esté disponible en todo momento para los usuarios, ya sea el departamento de recursos humanos o los directivos de línea que lo requieran” (Sastre y Aguilar, 2003).
- *Evaluación y control.* En esta etapa, se deben hacer fichas de análisis de los puestos para que los responsables realicen las valoraciones pertinentes de las técnicas empleadas, la calidad de la información, el costo y el tiempo utilizados, grado de aceptación del método que se usó, los problemas que surgieron y participación de los directivos y trabajadores o empleados. Las actualizaciones se realizan periódicamente o cuando surgen puestos nuevos o se modifica la naturaleza del trabajo (Sastre y Aguilar, 2003).

4.1.2.1. Definición de las partes involucradas de la organización y su forma de participación

El director general, mandos superiores y medios, supervisores, analistas, trabajadores y sindicatos son las partes involucradas en la organización (Arias y Heredia, 2006).

También de acuerdo con Arias y Heredia (2006), las formas de participación en el proceso de análisis de puestos son las siguientes.

- Apoyo de la dirección general, así como de los supervisores y del sindicato.
- Entrenamiento de los analistas.

- Convencimiento de todos de la importancia del análisis y de los beneficios conducentes. En este orden, un punto trascendente es el empleo de los análisis para cubrir efectivamente las necesidades de la empresa e incrementar la calidad de vida de todos sus miembros.
- Actualización constante de los análisis. Las empresas son dinámicas, experimentan cambios con frecuencia. Por tanto, de no estar pendientes de la actualización de puestos, se corre el riesgo de obsolescencia rápida de estos estudios.

4.1.2.2. Condición previa del análisis: comunicación

Para Rimsky (2003: 20) y Sastre y Aguilar (2003: 372), es importante no pasar por alto que debe comunicarse al personal que se hará un análisis de su puesto, explicando el objetivo del programa y de cómo se llevará a cabo. De no ser así, habrá malos entendidos y problemas, pues los empleados y trabajadores muchas veces reaccionan con duda, ansiedad o desconfianza ante lo desconocido.

4.1.2.3. Métodos de recolección de información

El *staff* se encarga de diseñar la descripción y análisis del puesto, y a un analista le encomiendan recolectar y organizar la información de dicho puesto. “De este modo, el analista de puestos puede ser un empleado especializado del *staff*, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que va a ser descrito y analizado e incluso el propio ocupante del puesto” (Chiavenato, 2007: 230).

4.1.2.4. Empleo de fuentes primarias para recoger información

Las fuentes primarias recaban la información sobre el puesto de trabajo solamente de su ocupante. A continuación se describen este tipo de fuentes.

4.1.2.4.1. Observación directa

Es una de las técnicas más comunes por su eficiencia, e históricamente una de las más antiguas; su empleo es muy eficaz en estudios de tiempos y movimientos. El analista observa directamente al trabajador en pleno ejercicio de sus funciones y anota en la cédula correspondiente los puntos clave de sus indagaciones. Es la más adecuada para trabajadores que realizan funciones manuales sencillas, repetitivas y de fácil verificación. Se recomienda complementarla con una entrevista al ocupante o a su supervisión.

Ventajas:

- Veracidad de datos.
- No requiere paralizar al ocupante del puesto.
- Ideal para puestos sencillos y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos: ¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?, ¿dónde lo hace?

Desventajas:

- Alto costo por requerir su aplicación tiempo prolongado.
- Sin el contacto directo con el ocupante no permite obtener datos relevantes.
- Contraindicado para puestos no sencillos y repetitivos.

4.1.2.4.2. Diarios y anotaciones

“Se pide al titular del puesto de trabajo que registre en un diario sus actividades a intervalos regulares. Cada día ocupa una o dos páginas.” (Dolan, 2003: 32).

Ventajas

- Útiles para trabajos que abarcan periodos relativamente largos.

- Especial para puestos de nueva creación.

Desventajas

- Hay que concentrarse en las actividades más que en los resultados.
- Es tan personal que pueden perderse detalles importantes.
- Exige habilidades de redacción para el ocupante.

4.1.2.4.3. Consultas técnicas

Consiste en recabar información de una serie de fuentes, como ocupantes del puesto, supervisores o consultores con especialidad en el tema (Rimsky, 2005: 32).

Ventaja

Se aplica especialmente a puestos de contenido estandarizado, como ingeniería o contabilidad. Genera información confiable, ya que permite verificar y ampliar la información ofrecida por el titular del puesto con otros empleados.

Desventaja

El tipo de puestos a los cuales se puede aplicar es limitado.

4.1.2.4.4. Entrevistas individuales

La entrevista la hace un analista en un primer contacto y luego la corrobora un jefe inmediato, a fin de validar las declaraciones obtenidas por medio de un contacto directo y verbal con el candidato al puesto. “Se puede hacer con uno solo de ellos o ambos, juntos o separados” (Chiavenato, 2007: 176). Con una buena estructura de entrevista, se puede obtener información del ocupante para el puesto, y cruzar información conseguida de trabajadores de otros puestos similares.

Además, este enriquecimiento se realiza a través de la adaptación continua de los cargos, lo que implica una reorganización y ampliación del cargo para proporcionar adecuación al ocupante y aumentar su satisfacción intrínseca a través de la variedad, autonomía, significado de las tareas, identidad de tareas y retroalimentación.

Ventajas de la entrevista individual

- Los entrevistados tienen la oportunidad de presentarse ante los empleadores con sus propias palabras.
- Es probable que se tenga la libertad de expresión y manifestación de las habilidades necesarias para ocupar el puesto.
- Los empleadores tienen la posibilidad de darse una idea de la personalidad del solicitante.

Desventajas

- Algunos solicitantes pueden sentir cierta incomodidad y nerviosismo que pueden olvidar detalles importantes y dar mala impresión.
- Las entrevistas pueden ocupar demasiado tiempo.
- Interviene el juicio y criterio del entrevistador, por lo que los resultados pueden no ser los adecuados.

Se recomienda utilizar este tipo de entrevista para las empresas que requieren cubrir muchos puestos de trabajo y no es posible invertir mucho tiempo en el proceso de selección.

4.1.2.4.5. Entrevistas de grupo

Consisten en entrevistar a todos los ocupantes del puesto cuando se trata de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria; o bien eligiendo a algunos

representantes de ese puesto. Es muy importante que los trabajadores entrevistados confirmen la información recabada o algún supervisor.

Ventaja

Proporcionan información procedente de una amplia variedad de personas, con lo que la aceptación es mayor.

Desventaja

El tiempo requerido para la realización de las entrevistas es elevado.

4.1.2.4.6. Cuestionario abierto

El empleado o su jefe inmediato son los que llenan un cuestionario para el análisis del puesto, que posteriormente el analista del puesto procesará para su estudio (Chiavenato, 2007: 232).

4.1.2.4.7. Cuestionario estructurado

“Es un cuestionario escrito o electrónico que contiene una serie de preguntas que limitan las respuestas del ocupante del puesto a una lista de frases predeterminadas” (Rimsky, 2005: 46).

Ventajas

- Permite recoger mucha información.
- Produce respuestas más exactas debido a lo restringido de las mismas.

Desventajas

- En trabajos en los que no se requiere un buen nivel de formación del empleado, éste puede tener dificultades para contestar las preguntas del cuestionario, por lo que puede requerir una asistencia cercana del analista.
- Su preparación consume mucho tiempo.

4.1.2.5. Empleo de fuentes secundarias para recoger información

Además de las fuentes anteriores, existen otras posibilidades de adquirir información valiosa que complementa un buen análisis de puestos: las fuentes secundarias. Se trata de información sobre el puesto de trabajo proveniente de documentos o herramientas internas y externas de la organización, como las expuestas a continuación.

4.1.2.5.1. Organigramas

“Los organigramas muestran la división del trabajo en toda la organización, la manera en que se relaciona el puesto en cuestión con otros puestos y dónde encaja en toda la organización. El organigrama debe indicar el nombre de cada posición y, por medio de líneas de interconexión, quién informa a quien y con quién habrá de comunicarse el empleado” (Dessler y Varela, 2003: 27).

Ventajas

- Permite definir quién le reporta al puesto y qué puestos le reportan al puesto analizado.
- Permite una visión generalizada.

Desventajas

- No ofrece información sobre el contenido de los puestos.
- La información es muy esquemática y no abarca todos los puestos.

4.1.2.5.2. Manuales de políticas y procedimientos

Ayudan aportando información importante acerca de algunas actividades que pudiere desarrollar un empleado (Ivancevich, 2005: 21).

4.1.2.5.3. Publicaciones de asociaciones profesionales

Las asociaciones pueden arrojar información, aunque sea limitada, acerca de los puestos (Ivancevich, 2005: 22).

Ventajas

- Se trata de información ya examinada y procesada por analistas expertos.
- Se obtiene información específica que no se encontraría de otra manera.

Desventajas

- Puede tratarse de información muy general.
- Puede contener mucha información difícil de aplicar a los puestos específicos de la empresa.

4.1.2.5.4. Bitácoras

También denominadas diarios, las bitácoras se usan para que los empleadores supervisen cada una de las actividades y el tiempo que se invierte en ellas. De esta manera, proporcionan un panorama completo del puesto (Dessler y Varela, 2003: 136).

Ventaja

- Pueden aprovechar la alta tecnología, dictáfonos, computadoras, localizadores, cámaras digitales.
- Con estos apoyos la información no corre el riesgo de no registrarse por olvidos al término de jornada.

Desventajas

- El empleado puede tratar de exagerar algunas actividades.
- El empleado puede restar importancia a otras actividades.

4.1.2.5.5. Metas y objetivos de la organización

Cuando la empresa tiene un sistema de planeación de recursos humanos integral puede tener metas y objetivos bien definidos y éstos, necesariamente, incluyen el diseño, análisis y ocupación de puestos de trabajo actuales y futuros, según los planes de conservación o expansión de la organización.

Ventaja

El análisis de puesto se alinea a los objetivos estratégicos de la organización y a los objetivos de las áreas de recursos humanos.

Desventaja

En algunos casos, puede no permitir la rápida actualización de puestos.

4.1.2.5.6. Documentación existente sobre el puesto

De igual manera, puede contribuir a enriquecer la información de este proceso el análisis de la documentación relacionada con el puesto, como manuales de organización, gráficos de procesos, manuales de funcionamiento de la maquinaria, manuales de procedimientos, organigramas, así como la misión visión, políticas, objetivos y metas organizacionales.

Ventajas

- Permiten conocer los orígenes de los puestos y su justificación.
- Permiten conocer el número de tareas.
- Delimitan las responsabilidades del puesto.

Desventajas

- Podrían tratarse sólo de documentos históricos no actualizados
- Mucha de su información puede referirse a puestos ya inexistentes o desactualizados.

4.2 El análisis de puestos, diseño de puestos y enriquecimiento de puestos

Una organización aprovecha la información que se obtiene de un puesto porque manda preparar estudios exhaustivos, con descripciones y especificaciones de calidad. Con dicha información diseña o rediseña los puestos para alcanzar la satisfacción y desempeño óptimo del trabajador (Ivancevich, 2005: 179).

4.2.1. Diseño de puestos: definición

El diseño de cargos es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizaciones y sociales, así como los requisitos personales del ocupante. En el fondo, el diseño de cargos representa el modo de cómo los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan con unidades, departamentos y organizaciones. El diseño de cargos define el grado de responsabilidad o de libertad del ocupante: si el cargo ofrece compromiso personal con el negocio, o con el cliente, o si el cargo ata al individuo a condiciones humillantes o a reglas burocráticas (Chiavenato, 2007: 167).

4.2.2. Métodos de diseño de puestos

4.2.2.1. Método perceptual motriz

Este método se origina en la reingeniería de los factores humanos. Se enfoca principalmente a la integración de los sistemas humanos y de máquinas, de modo que enfatiza el diseño del equipo y la correspondencia entre máquinas y operadores.

4.2.2.2. Método biológico

Al igual que el método perceptual motriz, el biológico tiene su origen en la reingeniería de los factores humanos, enfocada principalmente en la integración de los sistemas humanos y de máquinas. Hace hincapié en el diseño del equipo y la correspondencia entre máquinas y operadores.

4.2.2.3. Método mecanicista

La administración científica de inicios del siglo XX, representada por Taylor, Gantt y Gilbreth, racionalizó el trabajo y definió métodos estandarizados para obtener la mayor eficiencia (Chiavenato, 2007: 169). Los exponentes de esta administración fragmentaron las tareas a partir de la división del trabajo y establecieron una separación inflexible entre lo gerencial (pensar) y el obrero (ejecutar). Así, en este modelo “la eficiencia era la máxima preocupación” (Chiavenato, 2007: 169).

Los cuatro principales postulados de este modelo clásico:

1. *La persona como apéndice de la máquina.* La racionalidad es técnica, lógica y determinista. La tecnología es primero; las personas después. La tecnología (equipo, maquinaria, herramientas, instalaciones, distribución física) sirve de base para el diseño de cargos. En otros términos, el diseño de cargos sirve exclusivamente a la tecnología y los procesos de producción. La persona es solo un recurso productivo (Chiavenato, 2007:169).
2. *Fragmentación del trabajo.* Para servir a la racionalidad técnica, el trabajo se divide y fragmenta, a fin de que cada persona ejecute solamente una subtarea sencilla y repetitiva, de manera rutinaria y monótona, teniendo en cuenta el tiempo estándar para realizarla y los ciclos de producción que se deben acatar.
3. *Énfasis en la eficiencia.* Se programa el ritmo del trabajo, y éste se mide a través de estudios de tiempos y movimientos, estableciendo el tiempo estándar, 100 % de eficiencia.

4. *Permanencia*. Este método descansa en la supuesta estabilidad y mantenimiento del proceso productivo a largo plazo y que es definitivo, para siempre y no sujeto a cambios.

4.2.2.4. Método de motivación, enriquecimiento del puesto

El diseño situacional de cargos es dinámico y privilegia el cambio en función del desarrollo del personal del ocupante. En otras palabras, posibilita la adaptación del cargo al potencial de desarrollo personal de quien lo ocupa. Esta adaptación continua se realiza a través del enriquecimiento de cargos, que significa reorganización y ampliación del cargo para proporcionar adecuación al ocupante (Chiavenato, 2007: 176).

El enriquecimiento horizontal se logra transfiriendo algunas de las tareas actuales a otros cargos del mismo nivel; el enriquecimiento vertical busca tareas más complejas y mayores responsabilidades.

El aumentar satisfacción intrínseca del cargo se puede lograr, entre otros aspectos, a través de lo siguiente:

1. La variedad
2. La autonomía
3. El significado de las tareas
4. La identidad con las tareas
5. La retroalimentación.

4.3. Usos y aplicaciones del análisis de puestos en la función de administración de recursos humanos e informática

Los responsables de recursos humanos son los que diseñan y ejecutan el análisis de cada puesto. Y los directivos, gerentes o supervisores emplean la información obtenida, por ejemplo, para evitar duplicación de funciones, “coordinar las tareas de los diversos puestos, para efectuar auditorías integrales, para establecer tipos de supervisión necesarias y para determinar montos de fianzas y seguros” (Arias y Espinosa, 2006: 385).

De acuerdo con Chiavenato (2007: 190), la información que recaba el área de recursos humanos es útil para lo siguiente:

- Ayudar al reclutamiento.
- Ayudar a la selección.
- Identificar necesidades de capacitación.
- Brindar material para entrenamiento.
- Servir como base para la evaluación y clasificación de cargos.
- Establecer criterios de salarios.
- Evaluar el desempeño.
- Servir como base para programas de higiene y seguridad.
- Planear la fuerza laboral.
- Guiar a los gerentes en sus funciones de dirección y supervisión.

4.3.1. Estructura

En su libro *Administración de recursos humanos: para el alto desempeño*, Arias y Espinosa (2006) identifican las siguientes partes en el análisis de puestos.

4.3.2. Datos de identificación del puesto

La identificación del puesto es fundamental para la empresa y los empleados, porque establece la relación de jerarquías, colaboración, subordinación, etcétera. Por ello, Bohlander y Snell (2001: 151) destacan la importancia del título del puesto.

La selección del título del puesto es importante por varias razones. Primero porque tiene importancia psicológica, ya que proporciona un estatus al empleado. Por ejemplo “ingeniero de sanidad” es más llamativo que “colector de basura”. Segundo, si es posible, el título debe proporcionar alguna indicación de los deberes que el puesto conlleva. Los títulos como *inspector de carne, ensamblador de electrónica, vendedor e ingeniero* obviamente señalan la naturaleza de los deberes de esos puestos. El título del puesto debe indicar también el nivel relativo que ocupa el empleado en la jerarquía de la organización. Por ejemplo, el título de *ingeniero junior* implica que su puesto es inferior al de *ingeniero senior*. Otros títulos que indican el nivel relativo en la jerarquía de la organización son *ayudante de soldador* y *asistente de laboratorio*.

También se deben incluir datos como la ubicación dentro de la estructura, nombre del puesto inmediato superior, nombres de los puestos que dependen de él, y con los que está directamente relacionado, salario asignado, claves, etcétera.

4.3.3. Descripción (funciones)

No hay un formato universal para describir la función de un puesto; varía de organización a organización por la apariencia y contenido. No obstante, suele presentar la siguiente estructura: título del puesto, una sección de identificación del puesto y un apartado con los deberes (Bohlander y Snell, 2001: 151).

A veces, los gerentes y supervisores confunden los procesos de análisis de puestos y el diseño de puestos. En este orden, es importante aclarar que el análisis del puesto identifica las funciones, deberes y requisitos necesarios para desempeñar el puesto.

Las descripciones del puesto son de gran valor para los empleados y la empresa: ayudan a conocer los deberes de sus ocupantes y hacerles presentes los resultados que de ellos se esperan. Las descripciones escritas pueden servir como base para minimizar los malentendidos que suelen ocurrir entre los gerentes y subordinados en relación a los requisitos del puesto, también establecen el derecho de la administración de aplicar las medidas correctivas cuando los deberes que abarca la descripción del puesto no se concretan de modo correcto.

4.3.4. Requisitos

Calificar a los empleados en su puesto de trabajo implica dos áreas: la habilidad requerida para desempeñar el puesto y las exigencias físicas que el puesto requiere del empleado que lo desempeña (Bohlander y Snell, 2001: 153).

4.3.5. Responsabilidad

Establece los cometidos y las tareas subyacentes que hacen posible un producto o servicio. Los cometidos están formados por una colección de tareas que se repiten y que no son triviales. Para lograr la máxima información, los cometidos deben priorizarse en función del tiempo dedicado y su importancia:



un cometido puede que necesite poca dedicación de tiempo y, sin embargo, ser esencial para el éxito del trabajo (Dolan, 2003: 33).

Es costumbre incluir en esta sección la exigencia sobre los daños y perjuicios ocasionados por no realizar las funciones del cargo o desempeñarlas ineficientemente. Las categorías más comúnmente empleadas son las siguientes:

- *Sobre bienes.* Edificios, instalaciones, maquinaria, equipos, transportes, herramientas, etcétera.
- *Valores.* Dinero, cuentas de cheques, créditos, divisas, acciones. etcétera.
- *Actividades.* Supervisión otorgada, cumplimiento de órdenes, atención a clientes, presentación de informes y reportes, manejo de confidencialidad, etcétera.

4.3.6. Condiciones

Se refiere al entorno que rodea al puesto de trabajo y los riesgos que se corren al ejecutar el cargo. Si el empleado va a laborar en ambientes fríos, calientes, húmedos; o lugares abiertos o cerrados. “Informar sobre estos elementos del puesto de trabajo permite comprender el marco en el que se realiza el trabajo” (Dolan, 2003: 33).

4.4. Descripción de puesto

4.4.1. Definición, objetivo e importancia

Definición

La descripción de puestos es un documento en el que se especifican los objetivos y las funciones que conforman un puesto y que lo hacen diferente de otros puestos de la organización. Específicamente se detalla lo que debe hacer el ocupante del puesto, cómo lo hace y para qué lo hace.

En palabras de Mondy,

“la descripción de puestos es un documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto. Las cualidades mínimas aceptables que un individuo debe poseer para efectuar un trabajo en particular están contenidas en la **especificación del puesto**”. (Mondy, 2010: 93)

Objetivos

Objetivos de la descripción de puestos:

- Diseñar una estructura de puestos de trabajo acorde con las necesidades y objetivos de la empresa.
- Recabar, analizar y actualizar información de los puestos de trabajo. Al conocer el espacio físico del trabajo, se colabora en la reducción de accidentes de trabajo.
- Aclarar el grado de contribuciones que exige la organización a quien ocupe el puesto.

- Facilitar en el menor tiempo la adaptación del nuevo empleado a la organización.
- Pormenorizar las tareas y obligaciones que el individuo tendrá al instalarse en el puesto ayuda a disminuir el grado de ansiedad que se padece cuando no se tiene el conocimiento de lo que se debe hacer.
- Sumado a otros elementos, permite elevar los niveles de productividad de la organización.

Importancia

Bohlander y Snell (2001) proponen cuatro consideraciones básicas del diseño de puestos, las cuales confirman su importancia para la organización y los empleados:

1. Los objetivos de la organización para los cuales se creó el puesto.
2. Las consideraciones de ingeniería industrial, las cuales incluyen maneras de hacer eficiente desde el punto de vista tecnológico.
3. Las cuestiones ergonómicas que incluyen las capacidades físicas y mentales de los trabajadores.
4. Las cuestiones del comportamiento que influyen en la satisfacción que le da al empleado el desempeño de su puesto.

4.4.2. Diversos usos de la descripción de puesto

Las aplicaciones de la descripción y análisis de puestos son muchas, ya que los puestos constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos.

1. Obtener apoyo económico para la elaboración de anuncios, demarcación del mercado de mano de obra, dónde se debe reclutar, etcétera, es la base para el reclutamiento de personal.
2. Determinar el perfil del ocupante del puesto, con lo cual se aplicará la batería adecuada de exámenes, es el fundamento para la selección de personal.

3. Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación, base para la capacitación de personal.
4. Determinar, mediante la valuación y la clasificación de puestos, los niveles salariales de acuerdo a la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de salarios en el mercado de trabajo, es el fundamento de la administración de sueldos y salarios.
5. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional (Chiavenato, 2007b: 235).
6. Servir de guía tanto al supervisor en el trabajo de sus subordinados, como al empleado en el desempeño de sus funciones.
7. Proporcionar información con el propósito de minimizar la insalubridad y peligro en determinados puestos, lo que comprende la higiene y seguridad industrial.

4.4.3. Partes y datos que se incluyen en una descripción de puestos

No existe un proceso único para definir los elementos que incluye una descripción de puestos, pues se establece de acuerdo con el tipo de empresa, tamaños y rasgos propios de su organización, objetivos y necesidades. Sin embargo, en todo caso requiere que se haga una lista a detalle de qué, cómo y por qué se hacen las cosas. En este orden, incluirá al menos los siguientes parámetros (Dolan, 2003: 32).

1. *Título del puesto.* El título del puesto debe indicar su importancia y también el nivel relativo que ocupa el empleado en la jerarquía de la organización.
2. *Denominaciones del trabajo.* Se refieren a un conjunto de cometidos de los cuales es responsable una persona.
3. *Departamento y división.* Se especifica dónde se localiza el puesto de trabajo.
4. *Fecha.* Fecha en la que se realiza la descripción del puesto; también se anota la fecha de la última actualización.

5. *Nombre del titular (optativo)*. Tanto el nombre del titular como el del analista del puesto son útiles para el mantenimiento de los archivos.
6. *Resumen u objetivo del puesto de trabajo*. Síntesis que puede utilizarse para la asignación de puestos.
7. *Supervisión que recibe y que ejerce*. Estable las relaciones de dependencia. Si se desempeñan tareas de supervisión, se detallarán los cometidos relacionados con ésta en la descripción del puesto.
8. *Obligaciones y responsabilidades principales*. Están formados por la colección de tareas que se repiten y las no insignificantes. Se deben jerarquizar en función del tiempo dedicado y su importancia. Un cometido puede necesitar poco tiempo para su realización, pero ser especial para el éxito del trabajo.
9. *Requisitos del puesto de trabajo*. Descripción de la experiencia, educación, formación, acreditaciones, conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para desempeñar el puesto de trabajo. El conocimiento se refiere al cuerpo de información sobre un área temática concreta, que, en caso de aplicarse, permitirá desempeñar adecuadamente el puesto de trabajo (por ejemplo, conocimientos de programación informática o derecho laboral). Los términos *habilidad* y *aptitud* a menudo se utilizan indistintamente: hacen referencia a la capacidad observable para llevar a cabo una actividad (por ejemplo, manejar una grúa). Los requisitos deberían limitarse a la calificación mínima con la que se espere que cuente un nuevo empleado.
10. *Contexto del puesto de trabajo*. Informa sobre los elementos del marco en que se realiza el trabajo y el entorno que lo rodea. Es importante detallar el ambiente de trabajo si se efectúa en condiciones especiales como las siguientes:
 - Exteriores.
 - Zonas remotas.
 - Bajas temperaturas.
 - Lugares cerrados.
 - Expuesto a humo, ruidos.
 - Enfermedades.

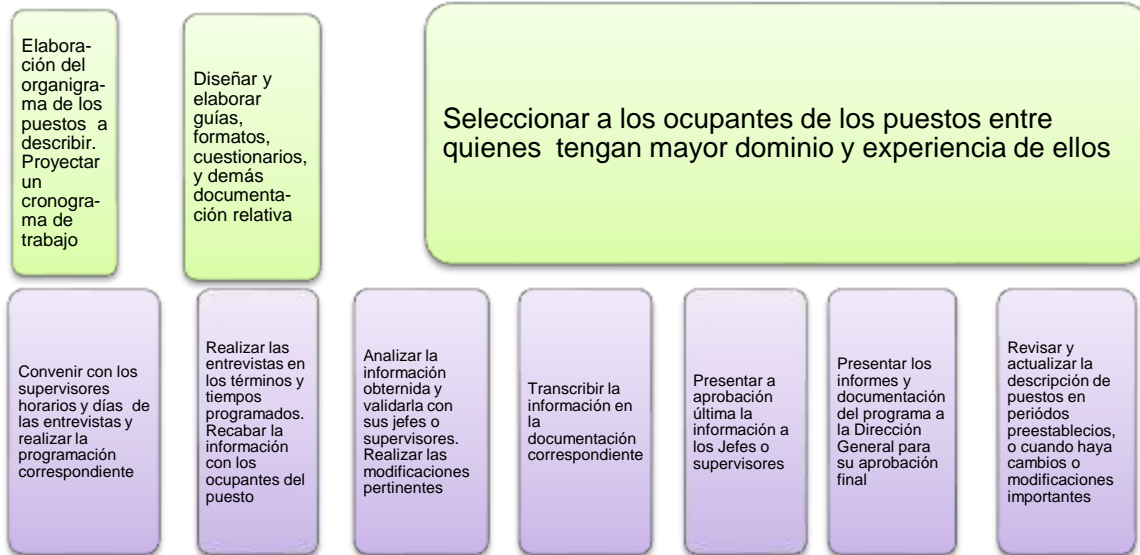
4.4.4. Pasos de un programa de descripción de puestos

Las etapas de un programa de puestos son la planeación, desarrollo, difusión y conclusión, las cuales han de ser diseñadas cuidadosamente de modo que posean claridad y objetividad. Para crear un ambiente de colaboración en la descripción de los puestos y así evitar escepticismos y obstáculos de empleados, supervisores, gerentes y otro personal involucrado, todos deben ser informados de los objetivos y actividades que se realizarán. En este sentido, es recomendable que antes de iniciar un programa de descripción de puestos se lleven a cabo las siguientes acciones:

1. Presentar el proyecto integral del programa a la dirección general para su revisión y autorización a fin de lograr su apoyo con las demás áreas de la organización.
2. Exhortar a las demás áreas de la organización para que se involucren en el proyecto, lo apoyen y difundan a sus jefes y supervisores.
3. Difundir el propósito y objetivos del programa a todos los empleados de la organización, a través de comunicados, reuniones, tableros de avisos, carteles, o mediante los jefes y supervisores, etcétera.
4. Diseñar el formato o modelo que se empleará en la descripción.
5. Contratar o capacitar a las personas que fungirán como analistas para recabar la información mediante el conocimiento de las técnicas de entrevista y elaboración de la descripción.
6. Hacer los cuestionarios o guías de entrevistas que se utilizarán para recabar información de los contenidos de los puestos.

7. Seleccionar a los titulares de los puestos que serán entrevistados, preferentemente quienes mejor dominan el puesto o tienen más experiencia en su desempeño.
8. Negociar con los jefes inmediatos los días y horas que deberán estar disponibles los titulares de los puestos para la programación de las entrevistas.
9. Recopilar la información con los titulares de los puestos.
10. Analizar la información y elaborar la descripción.
11. Validar la descripción con los titulares y jefes inmediatos.
12. Corregir la descripción si hay cambios o no quedan claras las funciones señaladas.
13. Obtener la aprobación de la descripción por los titulares y jefes inmediatos.
14. Entregar la descripción a los titulares de los puestos y a los jefes inmediatos.
15. Revisar y actualizar periódicamente la descripción en caso de cambios o modificaciones en los contenidos.

Presentación del programa de descripción de puestos a la dirección general.
 La dirección general lo analiza, modifica y autoriza. Comunica y difunde el programa y requiere el apoyo de las áreas involucradas



4.4.5. Formas y reglas generales para la preparación de las descripciones de puestos

Es importante reiterar que el diseño de puestos, consecuencia del análisis de puestos, se relaciona con estructurar los puestos y con el cambio, modificación y enriquecimiento de los puestos para captar los talentos de los empleados mientras mejoran el desempeño de la organización. El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en captar información para describir y registrar el fin de un puesto de trabajo y sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios.

La descripción y análisis de puestos son una responsabilidad de línea y una función de *staff*. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es únicamente de línea; mientras que la prestación de los servicios para la recolección y

organización de la información concierne a la función de *staff*, representado por el analista de puestos. De este modo, el analista de puestos puede ser un empleado especializado del *staff*, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que va a ser descrito y analizado, o hasta el propio ocupante del puesto.

Como se advierte, los procesos de análisis de puestos y descripción de puestos son conexos: uno no se explica sin la existencia de otro. No se puede recolectar, analizar o describir puestos si no se tiene por objeto estandarizarlos; como es imposible diseñar puestos si no se han analizado con anterioridad (Chiavenato, 2007: 231). A continuación se presentan algunos puntos comunes a ambos procesos, aunque varios autores los relacionan nada más con el diseño de puestos.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

1. Observación directa
2. Entrevistas
3. Cuestionarios
4. Métodos mixtos

RESUMEN

En esta unidad se estudió el tema del análisis, descripción y especificación de puestos, así como su importancia, técnicas y etapas del proceso, el cual consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones en las que se lleva a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes que requiere. El análisis del puesto de trabajo a menudo da lugar a dos tareas principales: descripción del puesto de trabajo y especificación de los requisitos que demanda.

A través de un vocabulario del análisis de puestos y diseño de puestos, se definen los principales conceptos que los integran, por ejemplo, puesto, tareas, posición, puesto de referencia, familia de puestos, ocupación, deberes u obligaciones, responsabilidades de trabajo, etcétera. Asimismo, se detallan las etapas del análisis de puestos: planificación, ejecución, evaluación y control; y se establece la importancia de la comunicación del proceso a todos los niveles para tener una buena colaboración en el desarrollo de las tareas.

En cuanto a la pregunta de quién debe realizar el análisis de puestos, se responde que se trata de un esfuerzo conjunto por parte de un especialista en recursos humanos, el trabajador y el supervisor del empleado. Para recabar la información se requiere el trabajo de varias personas familiarizadas con la posición (expertos en la materia), los propios trabajadores y sus supervisores, a partir de cuestionarios y entrevistas.

Un método de recabar información para el análisis de puesto es la observación directa, que es una de las técnicas más comunes cuyo empleo es muy eficaz en estudios de

tiempos y movimientos. El análisis del puesto se realiza por el analista observando directamente al trabajador en pleno ejercicio de sus funciones y anotando en la cédula correspondiente. Además, se emplean diarios y anotaciones en donde los ocupantes del puesto registran sus actividades a intervalos regulares; consultas técnicas donde se reúne información de una serie de fuentes, como ocupantes del puesto, supervisores o consultores con especialidad en el tema; entrevistas individuales al ocupante del puesto; y cuestionarios estructurados que contengan una serie de preguntas que limitan las respuestas del ocupante del puesto a una lista de frases predeterminadas, o cuestionarios abiertos.

Existen otras posibilidades de obtener información valiosa que complementa un buen análisis de puestos, denominadas fuentes secundarias: organigramas, manuales de políticas y procedimientos, publicaciones de asociaciones profesionales, bitácoras, metas y objetivos de la organización y documentación sobre el puesto.

El diseño de cargos, segundo tema principal de esta unidad, se definió como la especificación del contenido, métodos de trabajo y relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, de las organizaciones y sociales, así como los requisitos personales del ocupante.

Los métodos de diseño de puestos se clasifican en cuatro categorías:

1. *Método perceptual motriz*. Se origina en la reingeniería y se enfoca principalmente en la integración de los sistemas humanos y de máquinas.
2. *Método biológico*. Al igual que el método perceptual motriz, tiene su principio en la reingeniería y también hace hincapié en el equipo y proceso de producción.
3. *Modelo mecanicista*. Los fundadores de la administración científica utilizaron ciertos principios de la racionalización del trabajo para proyectar cargos, definir métodos estandarizados y racionalización del trabajo para obtener la máxima



eficiencia posible. Fijaban los cargos a partir de la división del trabajo y la fragmentación de las tareas, así establecieron una separación rígida entre el pensar gerencial y el ejecutar obrero. El gerente manda y el obrero obedece y ejecuta las tareas sencillas y repetitivas.

4. *Método de motivación o de enriquecimiento del puesto.* Privilegia el cambio en función del desarrollo del personal del ocupante y posibilita la adaptación del cargo al potencial de desarrollo personal de quien lo ocupa. Esta adaptación continua significa reorganización y ampliación del cargo para proporcionar adecuación al ocupante, ayudar a la selección, identificar necesidades de capacitación, brindar material para entrenamiento, servir como base para la evaluación y clasificación de cargos, establecer criterios de salarios y evaluar el desempeño; además es el punto de partida de programas de higiene y seguridad, planeación de la fuerza laboral y guía a los gerentes en sus funciones de dirección y supervisión.

Elementos que conforman el análisis de puestos:

- *Identificación del puesto.* Es muy importante para la empresa y los empleados, pues establece la relación de jerarquías, colaboración y subordinación.
- *Descripción del puesto.* La mayoría de las descripciones contienen al menos tres partes: título del puesto, sección de identificación del puesto y sección de los deberes del puesto.
- *Requisitos.* Son las calificaciones personales que un individuo debe reunir para desempeñar sus deberes y responsabilidades. Abarcan dos áreas: habilidad para desempeñar el puesto y exigencias físicas del puesto que debe cubrir el empleado que lo desempeña.

- *Responsabilidad.* Son los cometidos y tareas que hacen posible un producto o servicio, que se repiten y no son triviales.
- *Condiciones.* El entorno que rodea al puesto de trabajo, el cual puede realizarse en exteriores, zonas remotas, a bajas temperaturas, etcétera. Informar sobre estos elementos del puesto permite comprender el marco en el que se realiza el trabajo.

No es extraño que los gerentes y supervisores confundan los procesos de análisis de puestos y el diseño de puestos. El primero alude al estudio de los puestos tal y como los desempeñan en la actualidad los empleados; e identifica los deberes y requisitos necesarios para desempeñar el puesto con éxito. En cuanto al diseño de puestos, consecuencia del análisis de los mismos, se relaciona con estructurarlos en pos de mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción del empleado en su puesto; además, se vincula con el cambio, modificación y enriquecimiento de los puestos para captar los talentos de los empleados mientras mejoran el desempeño de la organización.

Algunos objetivos de la descripción de puestos:

1. Diseñar una estructura de puestos de trabajo acorde con las necesidades y objetivos de la empresa.
2. Recabar, analizar y actualizar información de los puestos de trabajo. Al conocer el espacio físico del trabajo, se colabora en la reducción de accidentes de trabajo y aclara el grado de contribuciones que exige la organización a quien ocupa el puesto.
3. Facilitar en el menor tiempo la adaptación del nuevo empleado a la organización.

4. Pormenorizar las tareas y obligaciones que el individuo tendrá al instalarse en el puesto ayuda a disminuir el grado de ansiedad que se padece cuando no se tiene el conocimiento de lo que se debe hacer.

5. Sumar otros elementos que permitan elevar los niveles de productividad de la organización.

Las aplicaciones de la descripción de puestos son muchas, ya que los puestos constituyen la base de cualquier programa: reclutamiento de personal, selección de personal, capacitación de personal, valuación y clasificación de puestos, niveles salariales, actualización de los salarios al nivel del mercado, motivación del personal. Asimismo, facilitan la evaluación del desempeño, sirven como guía tanto al supervisor en el trabajo como al empleado en el desempeño de sus funciones, y proporcionan información para minimizar la insalubridad y peligro en determinados puestos.

Las descripciones del puesto deben ser lo suficientemente detalladas y entendibles para quien las lea. Incluirán, al menos, título del puesto, denominaciones del trabajo, departamento y división, fecha en la que se realiza la descripción del puesto y la última actualización, nombre del titular, resumen u objetivo del puesto de trabajo, supervisión que recibe y que ejerce, cometidos, responsabilidades principales, requisitos del puesto de trabajo y contexto del puesto de trabajo.

Las etapas del programa de descripción de puestos (planeación, desarrollo, difusión y conclusión) serán proyectadas cuidadosamente, con claridad, objetividad y realidad. Empleados, supervisores, gerentes, dirección general y todo el personal involucrado en el programa deben ser informados de sus objetivos y actividades para crear un ambiente de colaboración y atenuar escepticismos y barreras opuestas al desarrollo del programa.

Los métodos más utilizados para la descripción de puestos suelen ser los siguientes:

- *Observación directa.* Es uno de los métodos más utilizados. Por ejemplo, el estudio de tiempos y movimientos se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota los puntos clave de sus observaciones.
- *Entrevista individual o de grupo.* Es el método más flexible y productivo. Consiste en el diálogo que el analista de puestos establece con el ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se puede obtener información sobre todos los aspectos del puesto, la naturaleza y secuencia de las diversas tareas que lo componen y los porqués y cuándoos.
- *Cuestionarios.* Se aplican a los ocupantes del puesto por analizar o a sus jefes para que den información sobre el puesto.
- *Métodos mixtos.* Como los métodos poseen características distintas, así como ventajas y desventajas en su aplicación, se pueden aprovechar las bondades de algunos de ellos y combinarlos.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Chiavenato, Idalberto (2002).	7	163 - 195
Dolan, S. <i>et al.</i> (2003).	2	23 - 45
Sastre, M. y Aguilar, E. (2003).	18	365 - 388

Chiavenato, Idalberto (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.

Dolan, S. *et al.* (2003).

La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI (2ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.

Sastre, M. y Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.



Unidad 5.

Reclutamiento y selección de personal



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno comprenderá el objetivo del reclutamiento y su importancia en el proceso de selección, así como las técnicas e instrumentos para la realización de esta última.

TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

5. Reclutamiento y selección de personal

5.1. Definición, objetivos e importancia del reclutamiento

5.2. El reclutamiento de personal y el mercado de trabajo

5.2.1. Fuentes de reclutamiento interno y externo: definición, ventajas y desventajas

5.2.2. Medios de reclutamiento interno y externo: definición, ventajas y desventajas

5.3. La diversidad y la igualdad de oportunidades en el empleo

5.4. Selección de Personal

5.4.1. Definición, objetivos e importancia

5.4.2. El proceso de selección de personal

5.4.2.1. La requisición de personal, la solicitud de empleo y el *curriculum vitae*

5.4.2.2. Entrevista de personal

5.4.2.3. Los exámenes de conocimientos (teóricos y prácticos)



5.4.2.4. Test psicométricos: test de inteligencia y test de aptitudes

5.4.2.5. Test de personalidad

5.4.2.6. Examen médico

5.4.2.7. Investigación de antecedentes laborales

5.4.2.8. Estudio socioeconómico

5.4.3. La decisión final de selección

5.5. Evaluación de los procesos e instrumentos de selección

5.6. Análisis de costos y beneficios en la decisión de selección

5.7. Tipos de selección de personal

5.7.1. La selección de personal por objetivos

5.7.2. La selección de personal basada en normas de competencia laboral

INTRODUCCIÓN

El éxito que pueda tener una organización en el proceso de reclutamiento y selección es radical para que ésta logre niveles óptimos de eficiencia en sus actividades diarias.

Para que una organización cumpla con su misión, es de suma importancia que el departamento de reclutamiento y selección contribuya y cuente con el personal calificado, actualizado y capacitado.

Reclutamiento es un proceso técnico que tiene por objeto abastecer el área del mayor número de candidatos a fin de contar con las mejores ocasiones de escoger, entre varios, al idóneo para el puesto. Cabe mencionar que en muchas ocasiones no se le toma el debido cuidado y atención al proceso. Este proceso nos lleva fácilmente a distinguir dentro del reclutamiento de personal dos conceptos importantes:

Fuentes de reclutamiento: es el lugar de origen donde se podrá encontrar a los candidatos potenciales.

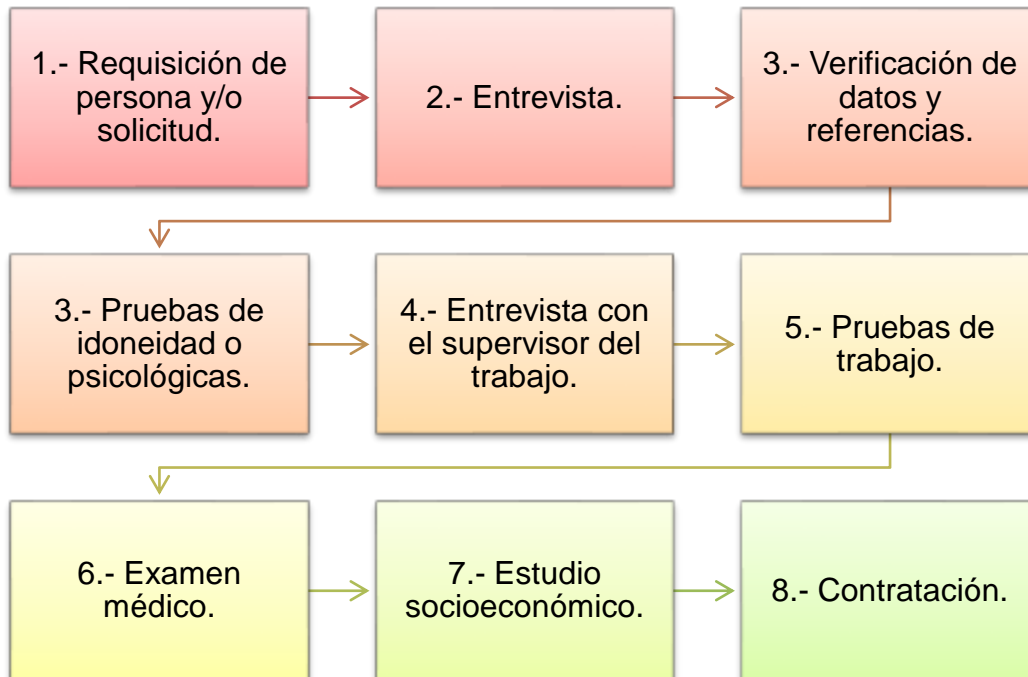
Medios de reclutamiento: son las diferentes formas o canales que usaremos para enviar el mensaje, interesar a los candidatos y atraerlos hacia la empresa.

La selección de recursos humanos es el proceso por medio del cual se elige, mediante una serie de técnicas y pruebas, al candidato adecuado; termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los candidatos.



Su importancia radica en ser un proceso que facilita el personal adecuado en tiempo y forma para cubrir una vacante, que garantice la calidad, permanencia y desarrollo del trabajador y que, al mismo tiempo, contribuya con los objetivos de la organización.

Para lograr lo anterior, es necesario cubrir ciertos pasos hasta llegar al objetivo principal, que, no olvidemos, es elegir al candidato apto. Solo se mencionan algunos pasos, ya que en ocasiones éstos dependen del tamaño de la organización.



Debemos indicar, además, que el proceso de reclutamiento y selección “nos indica que debemos ajustarnos a una requisición de personal, la cual trabaja conjuntamente con el análisis de puestos, y que cuando hay un reclutamiento masivo, debemos trabajar con papelería específica, como es la pre-solicitud de empleo, así como acatar las políticas de contratar empleados externos o internos según decida la organización”¹.

¹ Apuntes de RH, módulo 2, del diplomado en línea de Administración Estratégica de Recursos Humanos.

5.1. Definición, objetivos e importancia del reclutamiento

Reclutamiento:

- Se entiende por reclutamiento el proceso constante mediante el cual una organización atrae el mayor número de candidatos posibles, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para que, posteriormente, concursen en la función de selección y pueda elegirse al más idóneo para ocupar un puesto dentro de la organización.

Para Chiavenato: “Es un conjunto de técnicas y procedimientos que proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar un puesto dentro de la organización” (Chiavenato, 2007: 149).

Por otra parte, para Bohlander y Snell: “El reclutamiento es el proceso para localizar a las personas que podrían unirse a una organización y animarlos a solicitar las vacantes de trabajo disponibles o esperadas” (Bohlander, 2007: 180).

Un buen sistema de reclutamiento, permitirá seleccionar en tiempo y forma al candidato idóneo y, sobre todo, a un costo eficiente y eficaz.

Asimismo, Mondy señala que “el reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas, de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización” (Mondy, 2010: 128).

Objetivos del reclutamiento:	Proporcionar, en tiempo y forma, al mayor número de candidatos para ocupar una vacante dentro de la organización.
	Atraer al candidato idóneo a un costo que consuma éste proceso de manera eficiente y eficaz.
	Contar con las mejores fuentes y medios de reclutamiento para atraer al candidato idóneo.
	Atraer y retener al candidato idóneo conforme a las ofertas de remuneración que ofrece la organización.
	Rapidez en la localización del candidato idóneo para ocupar el puesto vacante.
	Hacer uso de la tecnología para atraer a los mejores candidatos a la organización.

Importancia del reclutamiento



Como ya se ha mencionado, el proceso de reclutamiento es primordial para toda organización porque es quien, en primera instancia, le proporcionará el capital humano adecuado para ocupar un puesto en ella. Todos sabemos que el capital humano es quizá el principal recurso de la organización para cumplir con sus objetivos y lograr su misión.

Asimismo, su importancia radica en proporcionar el mayor número de candidatos, entre los que, por medio del proceso de selección de personal, pueda elegirse al de las características máximas solicitadas, plasmadas a través de una descripción de puestos, que pueda ocupar una vacante dentro de la organización y que, al mismo tiempo, contribuya con el logro de los objetivos estratégicos. Cabe aclarar que todo deberá hacerse bajo un esquema de costos mínimos con eficiencia y eficacia.

Al mismo tiempo, también tiene como reto el poder contar con las mejores fuentes y medios de reclutamiento, acudiendo a las tecnologías de la información y comunicación para lograr su finalidad.

5.2. El reclutamiento de personal y el mercado de trabajo

En este tema veremos la relación tan estrecha que tienen el reclutamiento de personal y las fuentes y medios de reclutamiento en el mercado de trabajo, lo que permite determinar al más indicado para buscar un candidato. Es de relieve determinar el mercado de trabajo correcto que cubra con éxito nuestro puesto.

5.2.1 Fuentes de reclutamiento interno y externo: definición, ventajas y desventajas

Las fuentes de reclutamiento son los lugares en donde se encuentran personas que tienen la posibilidad de ser candidatos para ocupar una vacante.

Candidatos potenciales:

- Personas que nunca han sido contratadas en ninguna empresa.
- Trabajadores desempleados por múltiples razones.
- Trabajadores subempleados o con empleo actual.
- Trabajadores de la propia compañía.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO INTERNO

El reclutamiento interno ocurre cuando la organización desea llenar la plaza mediante la reubicación de sus empleados, que pueden ser ascendidos o transferidos con promoción o cuando los mismos trabajadores conocen al posible candidato y lo hacen llegar a la organización por medio de una recomendación.

FUENTES	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promoción del personal. ✓ A través del propio personal. ✓ Sindicato. ✓ Ascensos y/o escalafón. ✓ Inventario de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuente poderosa de motivación. • Se cubre casi de inmediato la vacante. • Repuesta rápida de candidatos. • Se promueve el desarrollo de los trabajadores. • Anima al personal. • Incita al trabajador a seguir preparándose. • No tiene costos. • Son candidatos que ya se conocen. • Se genera una sana competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar posiblemente más al trabajador para ocupar el puesto. • Dejamos en el exterior gente valiosa y con ideas nuevas. • Deja una vacante. • Se crean grupos de amistad y familiar muy cerrados. • Se vuelve subjetiva la recomendación por ser un familiar o amigo. • Personal que requiere, en muchos casos, capacitación para el puesto. • Se puede cubrir la vacante con un candidato sin las características solicitadas. • En el caso de inventario de recursos humanos, si la base no está actualizada no hay datos verídicos.



FUENTES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

El reclutamiento externo ocurre cuando, al presentarse determinada vacante, la organización desea llenarla con candidatos que se encuentran fuera de la organización y se ayuda de algunos medios para llegar a su objetivo.

FUENTE	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agencias de empleo. ✓ Instituciones educativas. ✓ Medios masivos de comunicación. ✓ Centros promotores de empleo. ✓ Capacitación y adiestramiento de las delegaciones políticas del D.F. ✓ Agencias de empleos. ✓ Bolsa de empleo. ✓ Ferias del empleo. ✓ Redes sociales profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Se aporta innovación y cambio a la empresa. • Se puede seleccionar al candidato idóneo. • Trae ideas y experiencias nuevas a la organización. • No requieren capacitación para el puesto. • Renueva y enriquece el capital humano. • Aprovecha la inversión en capacitación efectuadas por otras organizaciones o por los mismos candidatos. • Ventaja competitiva, ya que puede traer el mejor capital humano del exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos elevados. • Desmotivación por parte de los trabajadores de la empresa al contratar personas de fuera. • Habitualmente tarda más que el reclutamiento interno. • En ocasiones, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que se desconoce totalmente al candidato.

Por otro lado, tanto las fuentes como los medios de reclutamiento no pueden ir separados y existe enorme interrelación entre ellos. Los medios de reclutamiento son los canales que existen para transmitir el mensaje que dará a conocer la vacante del puesto.



5.2.2. Medios de reclutamiento interno y externo: Definición, ventajas y desventajas

Definición

Son los medios por la cual vamos a dar a conocer a nuestros posibles candidatos, las vacantes que existen en la empresa.

Es importante mencionar que entre más amplio sean los medios de difusión, mejor será el éxito para allegarnos del mayor número posible de candidato para seleccionar al más idóneo.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO INTERNO		
MEDIOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Carteles ➤ Pizarrón ➤ Verbalmente ➤ Boletín interno ➤ Correo electrónico ➤ Página de la empresa (intranet) ➤ Mantas rotuladas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bajo costo. ▪ Se puede colocar a la vista de todos. ▪ Rapidez en comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pueden desaprovecharse si son colocados en lugares de poco tránsito. ▪ Puede que pase desapercibido el mensaje. ▪ Puede que no se localice al candidato adecuado.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO		
MEDIOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cartel ➤ Periódico ➤ Revistas ➤ Radio ➤ Televisión ➤ Boletines especiales ➤ Volantes ➤ Mantas rotuladas ➤ Página Web de internet y Redes sociales como por ejemplo: Facebook, Twitter, Google+, Tuenti, Instagram, LinkedIn, etcétera. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se puede reclutar gran cantidad de personal. ▪ Rapidez de respuesta por parte de los candidatos. ▪ Algunos son de bajo costo. ▪ Recomendable para reclutar candidatos para ocupar puestos directivos. ▪ Alto grado de penetración. ▪ Se pueden anunciar varias vacantes en un solo anuncio. ▪ Recomendable para reclutamientos masivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muy elevado el costo en el caso de radio y televisión. ▪ Puede que lleguen candidatos no deseados. ▪ Límite en tiempo e información para publicar.

5.3 La diversidad y la igualdad de oportunidades en el empleo

Toda persona tiene los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición.

Además, no se hará distinción alguna fundada en la condición política, jurídica o internacional del país o territorio de cuya jurisdicción dependa una persona tanto si se trata de un territorio bajo administración fiduciaria, no autónomo o sometido a cualquier otra limitación de soberanía.

(Art. 2, Declaración Universal de los Derechos Humanos). Con vista previa en: <http://bit.ly/1LbbpE6>

1. Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.
2. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.
3. Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social.
4. Toda persona tiene derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses.

(Art. 23. Declaración Universal de los Derechos Humanos) Con vista previa en: <http://bit.ly/1LbbpE6>

Hoy, este es un tema de suma importancia tanto para una organización como para la sociedad. Desde siempre, hemos escuchado que existe desigualdad laboral, pero en los últimos años ha proliferado un gravísimo problema que no sólo atañe al trabajador, organización o estado, sino que es una cuestión mundial: el desempleo.

La gran diversidad de trabajadores hace más enriquecedor el capital humano de las organizaciones; ahora podemos encontrar gente joven con muchas ideas nuevas y gente adulta con mucha experiencia. La combinación de ideas de las mujeres y hombres en una organización hacen a ésta más competitiva. En el mercado laboral se encuentra gran diversidad de conocimientos, habilidades, culturas, género, educación, experiencia y edad, entre otras.

Las personas dentro de las organizaciones forman equipos de trabajo y su diversidad puede ser factor del éxito o fracaso del desarrollo; pero realmente ¿qué será lo que determina esto?; ¿podría ser la cultura o el ambiente laboral de la empresa?

La diversidad ² es uno de tantos factores de desempleo que hay en México y que, al final, resume discriminación laboral. Hasta ahora es muy lamentable, triste y decepcionante encontrar a diversas personas que se enfrentan a barreras para poder encontrar un trabajo digno, a pesar de que en nuestra Constitución se señala lo contrario: “A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos” (Art. 5).

En la *Ley Federal del Trabajo*, en el Art. 3 ³, se dice que no habrá distinción alguna. Pero hoy existe lo contrario, se quiera o no reconocer, hay muchas limitaciones por ser mujer, por tener cierta edad o alguna preferencia sexual o alguna posición social determinada o un estilo de vida diferente, entre otras, y esto pone el asunto más difícil.

La igualdad de oportunidad en el empleo es el derecho que toda persona tiene de solicitar y estar considerada para cualquier oportunidad de empleo, basada sólo en la habilidad para realizar el trabajo.

² Es la diferencia, la variedad, los tipos distintos de personas que podemos encontrar.

³ El artículo 3º de la Ley Federal de Trabajo señala que el trabajo es un derecho y un deber social, no es artículo de comercio y demanda respeto para las libertades y la dignidad de quien lo presta, debiéndose efectuar bajo condiciones que aseguren la vida, la salud y el nivel económico decoroso del trabajador y su familia.



En varias partes del mundo y en nuestro propio país, el acceso a un buen trabajo se obstaculiza por cuestiones de religión, sexo, nacionalidad, creencias, entre otras; además, la falta de oportunidad de una formación educativa se refleja en salarios bajos y ocupaciones ínfimas. En algunos países desarrollados, por ejemplo, las trabajadoras ganan hasta 25% menos que sus colegas masculinos por la realización del mismo trabajo. La no discriminación es un derecho humano imprescindible, es esencial que los trabajadores elijan libremente un trabajo, desarrollen su potencial y tengan recompensas económicas con base en los méritos.

La igualdad en el lugar de trabajo conlleva varios beneficios: la estabilidad emocional, el poder de desarrollo y la motivación. Los empleadores que practican la igualdad, tienen acceso a una mano de obra más extensa y diversificada. Los trabajadores que gozan de igualdad, tienen un mayor acceso a la formación, a menudo perciben salarios más elevados y mejoran la calidad general de la mano de obra. Los beneficios de una economía globalizada, se distribuyen de manera más justa en una sociedad igualitaria, lo que conduce a una mayor estabilidad social y a que la gente apoye más ampliamente un mayor desarrollo económico. Las normas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre la igualdad, aportan herramientas para eliminar la discriminación en todos los aspectos relativos al lugar del trabajo y en la sociedad en general. También proporcionan los cimientos sobre los que deben aplicarse las estrategias dominantes en cuestiones de género en el ámbito del trabajo.

Véase: <http://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/equality-of-opportunity-and-treatment/lang--es/index.htm>



Las normas existentes en el mundo contra los actos discriminatorios en el empleo, tienen como finalidad que todas las personas, sin distinción alguna, tengan la oportunidad de obtener el bienestar mediante el trabajo remunerado.

5.4. Selección de personal

5.4.1. Definición, objetivos e importancia

Selección de personal

- Es el proceso en el que las características, habilidades y conocimientos de los candidatos se comparan entre ellos, con la finalidad de poder elegir al más idóneo para ocupar una vacante dentro de la organización.

Para Bohlander y Snell (2007: 180): “Es el proceso mediante el cual se reduce ese número de vacantes y se elige de entre esas personas a quienes tengan las calificaciones pertinentes”.

Para Chiavenato (2007: 169): “La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización”.

Objetivos de la selección de personal.

Seleccionar al candidato idóneo para el puesto en tiempo y forma.

Ayudarse de técnicas para identificar al candidato idóneo.

Seleccionar las técnicas adecuadas para el candidato, de acuerdo al puesto.

Proporcionar información clara, precisa y oportuna de los candidatos.

Tener confiabilidad en las técnicas de selección.

Seleccionar al candidato idóneo para poder contratarlo y ocupar el puesto vacante.

Importancia de la selección de personal.

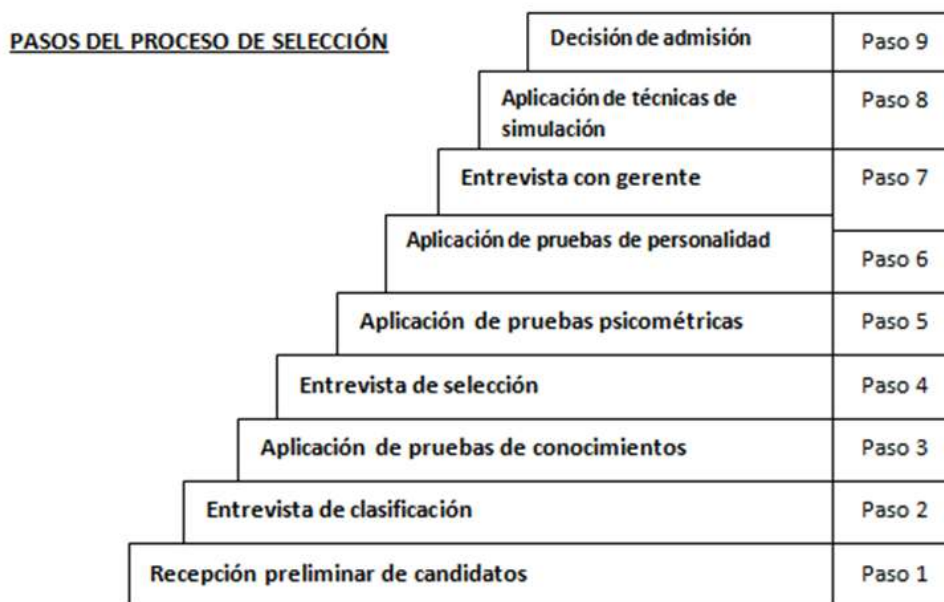
El departamento de selección de personal es un área de suma importancia para la organización, ya que con base en él, ésta podrá consumir su misión y visión, dado que él se encarga de seleccionar al personal idóneo para el puesto y que sus decisiones deben ser muy profesionales, pues son básicas para los objetivos organizacionales.

Asimismo, con base en los resultados, se realizará la formalización de la relación de trabajo; es decir, se contratará al personal. Contratar personal nuevo impacta a varios elementos de la organización como son la filosofía y cultura organizacionales y, en ocasiones, hasta la estabilidad de las buenas relaciones dentro de la organización.

Como el área de selección es de suma importancia para la organización, deberá contar con el personal adecuado (psicólogos, trabajadores sociales, doctores, administradores), para llevar a cabo la tarea de seleccionar al candidato adecuado.

5.4.2. El proceso de selección de personal

El proceso de selección de personal es un proceso continuo, cuyos pasos dependen del puesto, de lo que se pretenda conocer y del tamaño de la organización. El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia varía, no sólo con las organizaciones, sino también con el tipo y nivel de los puestos que se ocuparán.



FUENTE: <http://gth-gestiondeltalentohumano.blogspot.mx/2011/08/compilacion-seleccion-de-personal.html>

5.4.2.1. La requisición de personal, la solicitud de empleo y el *currículum vitae*

Ya se mencionó que el proceso de reclutamiento y selección de personal inicia con la llegada de una petición de personal, que es un documento estandarizado, en donde se contienen los mínimos detalles del puesto vacante y del área que los solicita.

Una vez llegada la petición, se empezará a recibir la solicitud de empleo de cada uno de los candidatos. Muchas organizaciones requieren de este documento, ya que proporciona un medio rápido y sistemático para hacernos allegarse información diversa y muy general del candidato.

Una solicitud de empleo tiene varios objetivos:

- ➔ Brindar información general e importante del candidato sobre nivel de estudios.
- ➔ Se podrán localizar teléfonos de algunas referencias.
- ➔ Conocer experiencia y habilidades del candidato para realizar sus funciones.
- ➔ Conocer la disponibilidad que tiene para viajar.
- ➔ Conocer a grandes rasgos la fisonomía del candidato.
- ➔ Se podrá analizar rápidamente el tipo de letra que por medio de la grafología.



Fuente:

<http://brissahayvi.blogspot.mx/2011/02/solicitud-de-empleo-digitalizada.html>

Para conocer más a fondo el contenido de una solicitud de empleo, nos podremos basar en el *currículo vital*, documento que contiene los datos personales, académicos, de formación y profesionales de una persona. Este documento, es redactado y elaborado por los candidatos, en el que podemos encontrar datos más específicos del nivel de estudios, cargos que realizaba anteriormente, por ejemplo:

- ➔ Formación académica
- ➔ Capacitación que ha recibido.

- ➔ Experiencia profesional.
- ➔ Nombre de las últimas y principales empresas en las que ha laborado.
- ➔ Conocimientos de idioma o informáticos.

Lo anterior deberá ir acompañado de una fotografía reciente, el acomodo de la información se presentará desde la más reciente; asimismo, deberá ser a máquina, con excelente presentación y en una sola hoja, como se muestra en el siguiente ejemplo:



Fuente:

<http://guiaavare.com/noticia/4453/downloads-curriculum-vitae-2012>

5.4.2.2. Entrevista de personal

La entrevista personal es fundamental y principal en el proceso de selección de personal. El objetivo no es otro que establecer una primera relación personal con el candidato, verificando de esta manera su competencia para el puesto vacante.

Este será el momento indicado para hablar de algunos datos que se quiera corroborar verbalmente con el candidato, detectar quizás algunas mentiras o exageraciones que están presentes en el currículum. También es momento de confrontar a los candidatos con ellos mismos en sus competencias, en su personalidad y en sus estilos de relacionarse.

Pasos a seguir por parte del candidato antes de la entrevista:

- ❖ Asegurarse de la fecha, hora y lugar de la entrevista.
- ❖ Asegurar el nombre de la persona con quien se llevará a cabo la entrevista.
- ❖ Saber cómo llegar al lugar para evitar contratiempos y retrasos, ya que lo ideal es llegar a la entrevista algunos minutos antes.
- ❖ Tener información sobre la empresa y sobre el puesto requerido. Generalmente, causa buena impresión demostrar que se está informado.
- ❖ Presentarse con vestimenta formal, no de fiesta.
- ❖ Preparar una buena autopresentación: hacer un balance de las experiencias formativas y laborales, las características personales y la capacidad con las que se cuenta.
- ❖ Prepararse a responder las preguntas más frecuentes como son:

¿Qué cosas sabes hacer?

¿Cuál es tu misión en esta vida?

¿Por qué te interesa este trabajo?

¿Qué significa para ti la empresa “X”?

¿Por qué deberíamos elegirte?

¿Qué trabajo quieres hacer?

¿Qué te hace enojar?

¿Logras llevarte bien con otras personas?

¿Qué pasatiempos tienes?

Véase: <http://www.ucaece.edu.ar/index.php/servicios-bolsa-de-trabajo/>

Etapas de la entrevista:

Preparación de la entrevista.	Ésta deberá ser preparada muy minuciosamente, ya que de aquí se sacarán datos muy importantes, como verificar y comparar los requisitos del puesto con el perfil del candidato.
Ambiente.	Es fundamental verificar antes de iniciar la entrevista que no existan posibles ruidos e interferencia externas que debiliten nuestra entrevista.
Apertura.	Es una de las etapas más importantes de la entrevista, ya que es el primer contacto entre el candidato y el entrevistador; es cuando se genera la primera impresión y en muchas ocasiones es lo que define el cómo se desarrolle la entrevista.
Rapport.	Es propiciar y generar simpatía y comunicación, con la finalidad de crear un ambiente de confianza y naturalidad para disminuir la tensión del entrevistado.
Desarrollo de la entrevista.	Se refiere al intercambio de información que desean los participantes: el entrevistado y el entrevistador.
Cierre de la entrevista.	El cierre de la entrevista deberá hacerse muy sutilmente, de forma elegante, donde el entrevistador deberá hacer una seña clara que indique que la entrevista ha terminado; también se podrá dar información al candidato de acciones futuras.
Evaluación del candidato.	Una vez concluida la entrevista, el evaluador deberá evaluar al candidato inmediatamente, ya que se cuenta con información fresca.

Puntos importantes que se deberán tomar en cuenta para una buena entrevista:

- Causar una buena impresión, la primera impresión es fundamental e importantísima.

- Prepararse sobre los puntos débiles, tanto en la comunicación verbal y la no verbal.
- Estar en todo momento tranquilo y sobre todo siempre sonriente.
- Evitar ser ingenuo, presuntuoso, excesivo; recuerda que quien se sabe vender a sí mismo sabrá vender bien a la empresa donde trabaja.
- Siempre se deberá pensar en positivo, creativo, concreto.
- Cuidar el lenguaje que se utiliza.

Como se ha visto, la entrevista de selección de personal es quizá una de las cosas más importantes a la hora de encontrar un puesto, ya que aquélla tomará un porcentaje muy importante a la hora de tomar la decisión de contratar a la persona.

5.4.2.3. Los exámenes de conocimientos (teóricos y prácticos)

Los exámenes de conocimientos o habilidades son instrumentos que miden el grado de conocimientos profesional o técnico y el grado de las habilidades con las que se cuenta para desarrollar el puesto. Estos exámenes pueden ser prácticos o teóricos.

Clasificación de los exámenes (Chiavenato, 2007: 182-184).

a) Según la manera cómo se aplican las pruebas.

Orales. Son pruebas que se aplican verbalmente con preguntas y respuestas orales, funciona como entrevista; pero únicamente con preguntas y respuestas.

Escritas. Son las pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas escritas.

Realización. Son las pruebas que se aplican por medio de la realización de un trabajo o tarea de manera uniforme y en determinado tiempo.

b) Clasificación de prueba de acuerdo con el área de conocimiento.

Pruebas generales: Son las que evalúan cultura general y conocimientos generales.

Pruebas específicas: Son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto.

c) Clasificación de prueba de acuerdo con la forma en que se elaboran éstas.

Pruebas tradicionales. Son de tipo explosivo, pueden ser improvisadas, pues no generan planeación.

Pruebas objetivas. Son estructuradas en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápida y fácil.

Clasificación de las pruebas de acuerdo con la forma en que se elaboran:

- Opción simple: verdadero falso, sí o no.
- Llenar espacios en blanco.
- Opción múltiple.
- Relacionar columnas.

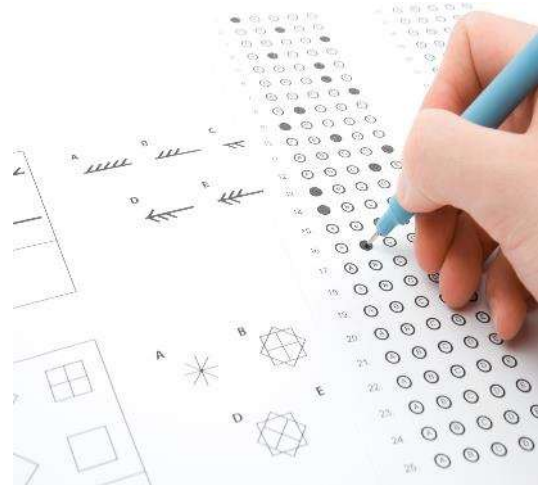
5.4.2.4. Test psicométricos: test de inteligencia y test de aptitudes

Test es una palabra inglesa aceptada por la Real Academia Española (RAE), la cual hace referencia a las pruebas destinadas a evaluar conocimientos, aptitudes o funciones.

Véase: <http://definicion.de/test/>

En las organizaciones utilizan baterías de pruebas, que son un conjunto de pruebas psicológicas y psicométricas que se aplican a un candidato, éstas se estructuran dependiendo del nivel del puesto.

Los *test* psicométricos se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen en condiciones normativas, para generalizar y prever cómo se manifiesta ese comportamiento en determinada forma de trabajo. Los resultados se encuentran estandarizados en escalas, por lo que los resultados se comparan con los de otras personas que ya han realizado el *test* y cuyos resultados se consideran un parámetro para medir los nuevos resultados. A continuación se muestra un ejemplo en la imagen.



Los *test* se clasifican en:

Test de inteligencia⁴: son exámenes de capacidades intelectuales generales, no miden una sola característica; sino diversas habilidades como memoria, vocabulario, fluidez verbal y destreza numérica.

Test de aptitudes: estas pruebas miden la capacidad para aprender en el futuro, ven la medición del aprendizaje general e incidental como resultado de la experiencia.

5.4.2.5. Test de personalidad

Por otra parte, los *test* de personalidad, nos presentan información de los distintos rasgos de personalidad, sean éstos determinados por el carácter o por el temperamento. Cuando se muestran rasgos generales de la personalidad, reciben el

⁴ Es la capacidad mental para responder con rapidez y precisión a las nuevas situaciones que el entorno le presenta al sujeto.

nombre de psicodiagnósticos y cuando nos muestra rasgos muy determinados como el equilibrio emocional, la frustración, etc. se les llama específicos.

Algunos ejemplos de estos son:

- ❖ *Test* PMK,
- ❖ El psicodiagnóstico de Rorschach
- ❖ El *test* de árbol de Koch
- ❖ El *test* de la figura humana Machover
- ❖ Grafología



Pocas organizaciones también utilizan el **polígrafo**; herramienta que permite detectar si el candidato está mintiendo, la prueba consiste en hacer diferentes preguntas muy específicas y el candidato sólo responde sí o no. es una prueba que no es cien por ciento confiable, ya que puede ocasionar que el candidato se ponga muy nervioso o que inconscientemente diga una mentira. Es una herramienta que proporciona los resultados a través de respuestas fisiológicas como es el ritmo cardíaco, frecuencia respiratoria o presión arterial.

5.4.2.6. Examen médico

Para ejecutar con éxito la selección de candidatos, es indispensable aplicar exámenes médicos; por lo que es conveniente que se les incluya en el proceso de selección.

El propósito de un examen médico radica en:

- ✓ Conocer el estado de salud, pues de éste dependerá, en parte, la efectividad en sus funciones.
- ✓ Conocer el estado de salud y poderlo colocar en alguna vacante que no sea perjudicial para su salud.

- ✓ Evitar el ingreso de un candidato que pueda tener alguna enfermedad contagiosa.
- ✓ Estar muy conscientes de las consecuencias de contratar a una persona enferma y el que tenga que ausentarse con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.



Asimismo, los exámenes deberán tener relación directa con los requisitos del puesto y sólo se pueden efectuar cuando haya tenido lugar la oferta de trabajo.

5.4.2.7. Investigación de antecedentes laborables

Es de suma importancia que se fortalezca la información, que se presentó en el *curriculum vitae*, por medio de una pequeña investigación de campo. En esta investigación podemos averiguar, entre otras cosas, el desempeño que presentó, relaciones interpersonales, estabilidad en el trabajo, sueldo percibido anteriormente, conflictos, motivo de su salida de la organización y período que estuvo en su trabajo anterior.

Esta información nos ayudará, junto con los demás elementos de selección, a tomar una decisión más acertada al momento de decidir si se contrata o no. Esta investigación desafortunadamente, por tiempo y costo, se realiza en la mayoría de los casos vía telefónica o por correo.

Es necesario realizar una investigación correcta y adecuada, sin errores. Primeramente debemos diseñar la estructura apropiada de la encuesta, que permita obtener datos suficientes que queremos conocer, y/o reafirmar del candidato.

Ahora bien, pueden surgir algunos problemas en este proceso, por ejemplo, cuando hay desinterés del propio investigador y no realiza adecuadamente el proceso; lo

anterior puede suceder cuando no se dedica el tiempo suficiente a la investigación, no se averigua profundamente. Cuando se confía en lo que tiene o lo que ve, o simplemente no hay interés por lo que hace; lo anterior puede ocasionar que no se tenga información valiosa respecto al candidato y que esto impida a realizar una selección más efectiva.

5.4.2.8. Estudio socioeconómico

Hay muchas organizaciones que también implementan en su proceso de selección una encuesta socioeconómica para conocer más factores acerca del candidato, misma que puede ser del lugar donde vive, cómo vive, con quién vive, entre otras. En general, podemos conocer cuál es el ambiente que rodea a la persona. En muchos casos dependiendo de la organización, este estudio puede ayudar a tomar la decisión de contratar o no al candidato. Lamentablemente, el costo de esto es demasiado elevado, ya que se tendrá que contratar a una persona o agencia especializada en este tipo de investigaciones, como es el caso de una trabajadora social, así como visitar a cada uno de los candidatos.



5.4.3. La decisión final de la selección

Esta etapa del proceso será quizá donde sea, en algunas ocasiones, difícil tomar una decisión. El tener que rechazar o aceptar a un candidato para ocupar un puesto dentro de la organización será importante para el desarrollo de los objetivos. Esta decisión deberá ser tomada con mucha objetividad, basada en los resultados de las diferentes técnicas utilizadas durante el proceso y es aquí donde se deberá hacer una pregunta: ¿es la persona indicada para desempeñar el puesto?

Cuando se elija al candidato idóneo se deberá avisar a los demás participantes sobre la decisión y, si se tuvieran los recursos, ayudarles a encontrar rápidamente un trabajo dentro del mercado laboral.

Deberá tratarse de no alentar falsas esperanzas en los participantes rechazados sobre su probable ingreso posterior en la organización y, sobre todo, no dar más explicaciones de las solicitadas, ya que en muchos casos puede ser contraproducente.

Es fundamental establecer la selección de personal en tres principios básicos

Colocación: sí por cualquier motivo alguno de los candidatos no fueron seleccionados para el puesto requerido, es recomendable analizar perfectamente sus competencias para poder determinar si su perfil puede ser requerido para otro puesto dentro de la misma organización.

Orientación: Como labor del área de recursos humanos es tratar de ayudar u orientar al trabajador para encontrar rápidamente un trabajo, asimismo de canalizarlo a una organización que requiera de sus servicios.

Ética profesional: Hay que ser muy honestos, justos y sobre todo actuar con ética, ya que un proceso de selección implica toma de decisiones que en ocasiones no son tan favorables para el candidato y esto puede ocasionarle problemas emocionales, frustraciones y sobre todo enfermedades que no sólo lo pueden perjudicar a él, sino también a su familia o personas allegadas.

5.5. Evaluación de los procesos e instrumentos de selección

Todo proceso de selección deberá ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer correctamente las cosas; saber entrevistar bien, aplicar exámenes de conocimientos que sean válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a la gerencia y a sus equipos en el proceso de selección de candidatos. La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos: saber convocar a los más altos talentos para la empresa y, sobre todo, colaborar para que ésta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal. Pero la pregunta que surge normalmente es ¿cómo se sabe que se tiene eficacia y eficiencia en el proceso de integración de personas? Uno de los principales problemas en la administración de procesos es medir y evaluar su funcionamiento por medio de resultados, o sea, de su salida. Esta retroalimentación permite saber si es necesario intervenir para corregir inadecuaciones y ajustar el funcionamiento del proceso para mejorarlo cada vez más (Chiavenato, 2007: 190-191).

5.6. Análisis de costos y beneficios en la decisión de selección

Para medir la eficiencia y conocer los beneficios, primero es necesario considerar una estructura de costos que permita determinar un análisis detallado.

Para poder medir costo beneficio, es necesario analizar:

Costo de personal: personal que llevó a cabo el proceso de reclutamiento y selección.

Costos de operación: llamadas telefónicas, honorarios de profesionales, anuncios, exámenes médicos, revistas, entre otras.

Costos adicionales: Mobiliario, *software*, instalación, entre otros.

Asimismo, se deberán analizar ciertos indicadores, como éstos:

- I. Costo total de las operaciones.
- II. Total de ingresos por reclutamiento interno
- III. Total de ingresos por reclutamiento externo.
- IV. Calidad del reclutamiento por fuentes.
- V. Análisis y resultado de las pruebas y exámenes de los candidatos.
- VI. Rapidez de la selección de personal.
- VII. Eficiente desempeño del trabajador.



Para que exista un continuo avance en el proceso de reclutamiento y selección, es necesario que no sea condicionado estrictamente por normas, directrices, esquemas y rutinas de trabajo que puedan provocar su rigidez e inflexibilidad. Al contrario, como todo sistema, el proceso debe ser vivo, adaptable, ágil y flexible.

5.7. Tipos de selección de personal

5.7.1. La selección de personal por objetivos

Principalmente, se hace con base en objetivos muy específicos establecidos por la organización, son la base fundamental para la selección de personal; algunos de ellos son proyectos y son, a la vez, los antecedentes para tomar la decisión de si se contrata o no a la persona.

5.7.2. La selección de personal basada en normas de competencia laboral

Hoy, si se quiere ser competente, se deberá estar al mismo nivel de las más altas exigencias de la sociedad. En menos de tres décadas la tecnología invadió notablemente al mundo, por ello las organizaciones se ven obligadas a renovarse incesantemente; es decir, a adaptarse asiduamente a los cambios que se presenten.

Una empresa está formada por varios recursos como son los financieros, técnicos, humanos, tecnológicos y materiales, que son los que permiten que ésta se desarrolle, pero lo determinante es el capital humano,⁵ que son las competencias del trabajador para desplegar sus actividades y contribuir al logro de los objetivos de una organización.

⁵ Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo.

En un proceso de selección de personal con base en competencias, el responsable de ésta selección deberá hacer un minucioso análisis de las mismas para poder determinar si son las requeridas por el puesto.



Competencias laborales. Son las capacidades para desarrollar bien su trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y todos los atributos que facilitan solucionar situaciones contingentes y problemas.

Para realizar esta selección, las organizaciones llevan una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas, pruebas psicológicas y psicométricas, verificación de referencias, entre otras. La selección de personal por competencias, se

diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos utilizados. Entre los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o *Assesment Center*.

El Assesment Center, o centro de valoración, utiliza técnicas que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias. La selección de personal por competencias es un tema muy reciente que está cautivando a las empresas latinoamericanas que quieren asegurarse de contar con personal calificado y competente.

RESUMEN

El reclutamiento y selección de personal forma parte de un mismo proceso conocido como integración de recursos humanos. Es un proceso constante, mediante el cual una organización atrae el mayor número de candidatos posibles, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que, posteriormente, concursen en la función de selección y poder elegir al más idóneo para ocupar un puesto dentro de la organización, lo anterior con ayuda de las fuentes internas o externas, que son los lugares en donde se encuentran personas que tienen la posibilidad de ser candidatos para ocupar una vacante, y los medios de reclutamiento, que son los canales que existen para transmitir el mensaje que dará a conocer la vacante del puesto.

Por otro lado, la selección de personal es el proceso en el que las características, habilidades y conocimientos de los candidatos se comparan entre ellos, a fin de elegir al más idóneo para ocupar una vacante dentro de la organización. El departamento de reclutamiento y selección de personal es un área de suma importancia para la organización, ya que, con base en su finalidad, realizará su misión y visión. Es un proceso continuo, cuyos pasos dependen del puesto, de lo que se pretenda conocer y del tamaño de la organización.

Una vez presentada la petición de personal, pasaremos por varios pasos como la solicitud de empleo; los exámenes de conocimientos (teóricos y prácticos) que son los instrumentos que miden el grado de conocimientos profesional o técnico y el grado de las habilidades con las que se cuenta para desarrollar el puesto; aplicación de *test* psicométricos, conjunto de pruebas psicológicas y psicométricas aplicadas a un candidato, que se estructuran dependiendo del nivel del puesto; hay *test* psicométricos o de personalidad; se considera después el examen médico; una investigación de

antecedentes laborables; los estudios socioeconómicos y llegaremos a la fase final del proceso, que implica, en algunos casos, decisiones difíciles.

Todo proceso de selección deberá ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer correctamente las cosas; saber entrevistar bien, aplicar exámenes de conocimientos que sean válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a la gerencia y a sus equipos en el proceso de selección de candidatos. La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos: saber convocar a los más altos talentos para la empresa y, sobre todo, colaborar para que ésta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal. Pero la pregunta que surge normalmente es ¿cómo se sabe que se tiene eficacia y eficiencia en el proceso de integración de personas? Uno de los principales problemas en la administración de procesos es medir y evaluar su funcionamiento por medio de resultados. Esta retroalimentación permite saber si es necesario intervenir para corregir inadecuaciones y ajustar el funcionamiento del proceso para mejorarlo cada vez más.

Para que exista un continuo avance en el proceso de reclutamiento y selección, es necesario que no sea condicionado estrictamente por normas, directrices y rutinas que provoquen su rigidez, sino preservarlo como un proceso vivo, adaptable, ágil y flexible.

Muchas organizaciones utilizan otras estrategias para contratar, como es la que considera objetivos muy específicos, que son la base fundamental para la selección de personal; algunos de estos objetivos son proyectos, los cuales son indicadores para decidir si se contrata o no a la persona.

Los requerimientos y exigencias de la sociedad han obligado a que cada día seamos más competentes. En menos de tres décadas la tecnología aumentó notablemente, por lo que las organizaciones se ven obligadas a renovarse continuamente; es decir, a adaptarse a los cambios que se presenten. Por otro lado, las organizaciones seleccionan con base en competencias, proceso que requiere de un análisis de las



mismas para poder determinar si son las que se requieren para ocupar el puesto. Los pasos son muy similares al tradicional y la única diferencia son los métodos utilizados, tales como las entrevistas por competencias y los centros de valoración o *Assesment Center*, que son centros de valoración donde se identifican fortalezas y debilidades de los candidatos a través de varias pruebas de simulación de actividades propias del puesto, lo cual permite observar de manera directa el comportamiento del candidato.

Una ventaja es la gran diversidad de trabajadores, pues en el mercado laboral encontramos conocimientos, habilidades, culturas, género, educación, edad, experiencia, entre otras, que enriquecerían el capital humano de la organización.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Guth Aguirre, Alfredo (1994).	I al VII	9 - 124
Rodríguez Valencia, Joaquín (2005).	VII	143 - 166
Byron Mike, Modha Sanjay (1993).	I, II Y III	9 - 28

Guth Aguirre, Alfredo (1994). *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos*. México: Trillas.

Rodríguez Valencia, Joaquín (2005). *Administración moderna de personal*. México: Cengage Learning.

Byron Mike, Modha Sanjay (1993). *Cómo superar los tests técnicos de selección*. España: Edimat.



Unidad 6.

Contratación e inducción de personal



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno comprenderá los objetivos, importancia y proceso de contratación e inducción de personal, así como las nuevas formas de contratación determinadas por la tecnología.

TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

6. Contratación e inducción de personal

6.1. Definición, objetivos e importancia

6.2. Contratación individual

6.2.1. Definición de contrato individual

6.2.2. Necesidades legales y administrativas

6.2.3. Alta en el IMSS, ISSSTE, INFONAVIT, FOVISSSTE y en el Registro Federal de Contribuyentes, en su caso

6.3. Nuevas formas de contratación

6.3.1. Horarios flexibles

6.3.2. Trabajo a distancia

6.3.3. Trabajo en el extranjero

6.3.4. El outsourcing

6.4. Inducción

6.4.1. Definición, objetivos e importancia

6.4.2. Elementos fundamentales de un programa de inducción

6.4.3. Manual de bienvenida

INTRODUCCIÓN

Esta unidad se inicia con la contratación, base legal del trabajo. Presenta una forma escrita entre contratante y oferente, que por estar subordinado al patrón recibe un salario. Existen tres tipos de contrato individual: por obra determinada, por tiempo determinado y por tiempo indeterminado. El artículo 25 de la *Ley Federal del Trabajo* ([Ley Federal del trabajo](#), 2012) establece los datos y condiciones mínimos que debe contener un contrato individual de trabajo.

Por lo regular, las empresas inician su formalización de la relación laboral con la firma de un contrato individual de trabajo; y las dependencias gubernamentales lo hacen con la firma del nombramiento. Estos documentos sirven para los trámites de alta en las instituciones que obliga la normativa laboral: SAT, IMSS, ISSSTE, INFONAVIT y FOVISSSTE.

En la actualidad, se detallan formas de contratación acordes a las nuevas exigencias de competitividad, globalización y desarrollo tecnológico: horario flexible, trabajo a distancia y *outsourcing*.

Asimismo, un tema de importancia en esta unidad es la inducción de los nuevos empleados en la organización y sus objetivos. Otro gran contenido es la inducción, que se ocupa de introducir a los nuevos empleados en la organización (además de otros objetivos que debe cumplir). Los métodos de inducción más utilizados por las organizaciones son el proceso selectivo, funciones del puesto, supervisor o compañero como tutor, grupo de trabajo y programa de integración.

Por último, se analiza el manual de bienvenida, que contiene la información básica de la empresa para integrarse a la organización.

6.1 Definición, objetivos e importancia

Definición

La contratación es la forma escrita de la relación de trabajo entre patrón y trabajador. Al respecto, el artículo 20 de la *Ley Federal del Trabajo* (LFT) establece: “Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario” ([LFT](#), 2012).

No es necesario que la relación de trabajo sea formalizada para que tenga efecto la normativa de la LFT. Es decir, se considera a una persona como trabajador y a otra como patrón cuando preste un servicio subordinado a esa otra persona a cambio de un salario, aun cuando no haya un contrato por escrito.

6.2. Contratación individual

La contratación individual es la relación de trabajo que se establece entre un trabajador y un patrón para la prestación de un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario. En el contrato de trabajo, se determinan las responsabilidades y derechos de los trabajadores, así como los del patrón.

Es muy importante recordar que existe en nuestro país la contratación colectiva, señalada en el artículo 386 constitucional.

Contrato colectivo de trabajo (Art. 386 de la LFT, 2012): es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o varias empresas.

Contrato-ley (Art. 404 de la LFT): es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarado obligatorio en una o varias entidades federativas, en una zona o varias zonas económicas que abarquen una o más de dichas entidades federativas, o en todo el territorio nacional.

6.2.1. Definición de contrato individual

La formalización de esta relación de trabajo se realiza mediante el contrato de trabajo. El segundo párrafo del artículo 20 de la LFT marca la definición del contrato individual: “Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel

por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado, mediante el pago de un salario”.

En el contrato de trabajo se determinarán las responsabilidades y derechos de los trabajadores, así como los del patrón.

Entre los tipos de contrato de trabajo⁶, se encuentran los siguientes:

1. Contrato de trabajo por obra determinada. “Cuando lo exija la naturaleza. Generalmente este tipo de contrato de trabajo se aplica en las obras de construcción.” (Art. 36, LFT).
2. Contrato de trabajo por tiempo determinado. “Cuando lo exija la naturaleza del trabajo, el ejemplo más común de su aplicación es durante la época decembrina, donde las empresas por motivo del incremento de sus ventas requieren contratar personal sólo durante esas fechas.” (Art. 37, LFT). Para especificar un ejemplo de este tipo de contrato, se refiere a lo siguiente:
 - a) Contratos por temporada.
 - b) Cuando se sustituye temporalmente la ausencia de un trabajador, ya sea por incapacidad temporal, maternidad o por desempeño de un cargo sindical.
3. Contrato de trabajo por tiempo indeterminado. “A falta de especificación expresa –por obra o tiempo determinado– la relación será por tiempo indeterminado.” (Art. 35, LFT).

Este tipo de contrato se refiere:

- a) Cuando el trabajador está sujeto a prueba.
- b) Para capacitación inicial.

⁶ Estos tipos de trabajo, son los contemplados en la Ley Federal del Trabajo, de acuerdo a las reformas laborales del 30 de noviembre de 2012.

Objetivos.

Además de los objetivos administrativos del contrato individual, los objetivos legales son fundamentales, porque se deben establecer los datos y condiciones mínimos de trabajo, expresados en las siguientes fracciones del artículo 25 de la LFT:

- I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, domicilio del trabajador y del patrón.
- II. Si la relación de trabajo es por obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado.
- III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.
- IV. El lugar o los lugares donde debe prestarse el trabajo.
- V. La duración de la jornada.
- VI. La forma y el monto del salario.
- VII. El día y el lugar de pago del salario.
- VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley.

Importancia.

La LFT también define conceptos como trabajo, trabajador de confianza, patrón, relación de trabajo, contrato individual de trabajo, existencia de un contrato de trabajo y condiciones de trabajo. Estas definiciones deben ser tomadas en cuenta, ya que una contratación por tiempo determinado, de un trabajador de confianza, directivos, etcétera, no se establece por la denominación que la empresa quiera darle, sino que estas definiciones ya están contenidas en esa ley. El patrón tampoco puede establecer a su criterio la duración de la jornada, lugar de trabajo o salarios, pues son condiciones ya reguladas.

Por lo anterior, es importante que la empresa, si no cuenta con un departamento legal, se asesore con un licenciado especializado en derecho laboral, al menos en sus primeras contrataciones.

6.2.2. Necesidades legales y administrativas

Las necesidades administrativas para la empresa surgen a partir de la relación de trabajo. Usualmente, las empresas inician su formalización con la firma de contrato individual de trabajo; y las dependencias gubernamentales con la firma del nombramiento. Ambos documentos sirven para continuar la formación del expediente y comenzar la prestación del servicio con las responsabilidades, derechos y obligaciones para el trabajador y la empresa o dependencia gubernamental.

6.2.3. Alta en el IMSS, ISSSTE, INFONAVIT, FOVISSSTE y en el Registro Federal de Contribuyentes, en su caso.

Alta el Registro Federal de Contribuyentes (RFC).



Desde los procesos de reclutamiento y selección, las empresas solicitan a los candidatos copia de su cédula de identificación fiscal (RFC). En caso contrario, la empresa contratante deberá realizar, en un plazo perentorio, la inscripción del trabajador ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

El artículo 27 del Código Fiscal de la Federación ([Cámara de Diputados](#), 2013) establece que las personas morales, así como las personas físicas que deban

presentar declaraciones periódicas o estén obligadas a expedir comprobantes fiscales por los actos o actividades que realicen o por los ingresos que perciban, deberán solicitar su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes y su certificado de firma electrónica avanzada, así como proporcionar la información relacionada con su identidad, domicilio y, en general, sobre su situación fiscal mediante los avisos que establecen en el reglamento de este Código. Asimismo, las personas a que se refiere este párrafo estarán obligadas a manifestar al Registro Federal de Contribuyentes su domicilio fiscal.”

El servicio de Administración Tributaria (SAT) de la SHCP asigna en la cédula de identificación fiscal una clave para cada persona física o moral inscrita, que deberá marcarse en toda documentación y trámite fiscal.

Alta en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).



En su artículo 2º la Ley del Seguro Social ([Ley del Seguro Social](#), 2013) establece que la seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y a los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado.

Usualmente, el trámite administrativo es conocido por los trabajadores y las áreas de recursos humanos como “alta en el Seguro Social”, al igual que la cédula de identificación fiscal. En caso de que el trabajador contratado no haya sido inscrito con anterioridad, la empresa contratante deberá realizar, en un plazo perentorio (de cinco días), la inscripción del trabajador en el IMSS.

Es importante informar al trabajador recién inscrito por la empresa lo siguiente:

- La copia sellada y destinada a él servirá para que se inscriba él y sus familiares en la clínica del IMSS que le corresponde en razón de su domicilio.
- Esa copia le será requerida para cualquier asunto y trámite ante esa institución.

Alta en el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.



La inscripción del trabajador y patrón al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores está estipulada en el artículo 5º del Reglamento de Inscripción, Pago de Aportaciones y Entero de Descuentos al INFONAVIT ([Reglamento INFONAVIT, 2013](#)).

ARTÍCULO 5º. Los formatos que el Instituto autorice para la individualización de las cantidades correspondientes por concepto de aportaciones al Fondo Nacional de la Vivienda para su abono en la subcuenta de vivienda y descuentos a cada trabajador, deberán contener la información necesaria para la identificación de patrones y trabajadores y serán publicados en el Diario Oficial de la Federación.

El diseño de los formatos será establecido por el Instituto y su presentación podrá ser, en su caso, mediante documento, a través de medios magnéticos, digitales, electrónicos o de cualquier otra naturaleza que determine el Instituto. Estos formatos serán de libre reproducción.

Para quedar en orden con el [INFONAVIT](#) (2013) es suficiente con que el patrón presente estos avisos ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), dentro de un plazo de cinco días hábiles.

Alta en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE).



El trámite de afiliación del trabajador ante el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) es realizado en el Sistema Nacional de Afiliación y Vigencia de Derechos (Art. 6º del [Reglamento de Afiliación, Vigencia de Derechos y Cobranza](#)).

En artículo 7º del mismo Reglamento menciona que un “administrador” se hará cargo del Sistema Nacional de Afiliación y Vigencia de Derechos de manera electrónica, y entre otros aspectos se hará cargo de la afiliación del trabajador y de los familiares (Art. 8º).

Asimismo, habrá una base de datos que cada unidad administrativa se hará cargo de llenar, concretamente en el “otorgamiento de los seguros, prestaciones y servicios, y se utilizará, para la identificación y acreditación de los derechos de los afiliados y sus familiares derechohabientes, por lo que no se requerirá documentación o información adicional a la ya registrada en dicha base de datos” (Art. 9º).

Alta en el Fondo de la Vivienda del ISSSTE (FOVISSSTE).



La afiliación al FOVISSSTE (*Ley Federal del Trabajo, 2012*) es automática a la afiliación al ISSSTE, porque este Instituto maneja el fondo de vivienda para los trabajadores de dependencias y entidades gubernamentales.

Artículo 167. El Instituto administrará el Fondo de la Vivienda que se integre con las aportaciones que las dependencias y entidades realicen a favor de los trabajadores (*Ley Federal del Trabajo, 2012*).

El Instituto contará con una Comisión Ejecutiva que coadyuvará en la administración del Fondo de la Vivienda de acuerdo con el reglamento que emita la Junta Directiva.

El Fondo de la Vivienda tiene por objeto establecer y operar un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores obtener crédito barato y suficiente, mediante préstamos con garantía hipotecaria en los casos que expresamente determine la Comisión Ejecutiva del Fondo de la Vivienda. Estos préstamos se harán por una sola vez.

Artículo 169. Los recursos afectos al Fondo de la Vivienda se destinarán:

I. Al otorgamiento de créditos a los trabajadores que sean titulares de las subcuentas del Fondo de la Vivienda de las Cuentas Individuales y que tengan depósitos constituidos a su favor por más de dieciocho meses en el Instituto (Ley Federal del Trabajo, 2012)

El importe de estos créditos deberá aplicarse a los siguientes fines:

- a) A la adquisición o construcción de vivienda.
- b) A la reparación, ampliación o mejoramiento de sus habitaciones.
- c) A los pasivos contraídos por cualquiera de los conceptos anteriores.

La ley señala también que el trabajador tendrá el derecho de elegir la vivienda nueva o usada, a la que se aplique el importe del crédito que reciba con cargo al fondo de la vivienda, misma que podrá o no ser parte de conjuntos habitacionales financiados con recursos de dicho Fondo.

6.3. Nuevas formas de contratación

En estos primeros años del siglo XXI, la evolución de las sociedades y economías globalizadas, el crecimiento exorbitante de las ciencias y tecnología, las redes de comunicaciones instantáneas y mundiales, el impresionante desarrollo de los equipos y los sistemas de computación, etcétera, han impactado, entre otros campos, la educación y la economía. En el contexto de la asignatura, nuestro interés se centra en la incidencia de todo esto en las organizaciones, en particular en las áreas de recursos humanos.

Esta evolución se observa en las nuevas formas y prácticas de gestión y cómo se considera el papel de los recursos humanos en las funciones y desarrollo de las empresas. El avance anterior puede ser descrito principalmente en tres aspectos.

1. *La orientación administrativa preocupada por el control.* Los departamentos de recursos humanos tienen un rol burocrático y administrativo; sus preocupaciones fundamentales son el manejo de nómina y el control de las personas.
2. *Énfasis en las relaciones de trabajo.* Con el crecimiento y complejidad de las operaciones de las empresas, también crecieron las actividades y responsabilidades de los departamentos de recursos humanos, adquiriendo mayor protagonismo en la empresa.
3. *Enfoque estratégico.* La atención de la empresa y las áreas de personal se orientan a la competitividad, mercados, atención al cliente, diversificación de actividades y mercados. El futuro de las empresas depende de la eficiencia y desarrollo de sus recursos humanos.

Otros cambios de directrices actuales de las organizaciones y, por tanto, en las directrices de los departamentos de personal:

Productividad.

Las empresas más productivas se distinguen de las menos productivas, entre otros aspectos, por combinar cantidad y calidad en la producción, y por el trato y orientación que dan a la gestión de recursos humanos. En muchos casos, la productividad no depende sólo de una mayor aplicación al trabajo y estímulos por elevar las cuotas de producción, sino de la capacidad, creatividad y capacitación de los recursos humanos.



Calidad de vida en el trabajo.

La idea de que los trabajos puedan ser ingratos ha sido abandonada. Hoy, la tendencia es contratar empleados que al ingresar consideren a la empresa como un buen lugar para trabajar, promover el incremento de compromiso y realizar mayores contribuciones con ella. Cubrir estas nuevas aspiraciones por medio de programas hará que los empleados se sientan más satisfechos y, por tanto, mejorará su calidad de vida en el trabajo. Ejemplo de ello son los nuevos diseños de puestos de trabajo, sistemas de carreras y formación, sistemas de retribución más equitativos, etcétera.



Cumplimiento de la nueva normativa laboral.

Las organizaciones tienen que respetar escrupulosamente nuevas leyes, reglamentos y contratos colectivos que afectan y marcan límites de actuación, prácticamente en todas las funciones y actividades de la gestión de los recursos humanos: reclutamiento, selección, retribuciones, capacitación, higiene y seguridad en el trabajo, relaciones laborales, etcétera.

La evolución en las técnicas, procedimientos y normas legales de recursos humanos han afectado también las formas de contratación desarrollando nuevas modalidades de contratos de trabajo, algunas de ellas para beneficiar a los trabajadores y otras, desafortunadamente, para coartar sus derechos (permanencia de las relaciones contractuales, antigüedad, prestaciones, derecho de afiliación, etcétera).

Contratación por honorarios

Debido a la gran oferta de profesionistas, una tendencia actual de la contratación es por honorarios. La competencia en el mercado de recursos humanos hace que se acepten empleos en menores condiciones económicas.

Esta asignatura, *Planeación e Integración de los Recursos Humanos*, es propicia para subrayar los derechos y obligaciones que debemos cumplir como futuros profesionistas, con la observación de las leyes nacionales, en particular las del impuesto sobre la renta y la del trabajo. Al respecto, conviene hacer las siguientes observaciones.

Artículo 2606 del *Código Civil Federal*. El que presta y el que recibe los servicios profesionales pueden fijar, de común acuerdo, retribución debida por ellos ([Justia México](#), 2010).

Los contratos por honorarios, contratos por obra determinada o proyectos específicos están regulados por los códigos civiles. En el pago por honorarios, también llamado prestación de servicios profesionales por honorarios, se establece un contrato de carácter civil entre el prestador del servicio (“profesional”) y quien solicita el servicio (“cliente”); por esta razón, este último no puede ser llamado “patrón” y no está obligado a cumplir con los derechos laborales, como las prestaciones establecidas en la *Ley Federal del Trabajo* (2012) u otorgar seguridad social como se haría en un contrato de índole laboral.

- Es muy común que en los contratos por honorarios aparezca la siguiente cláusula: “Está perfectamente entendido que no existe ni existirá una relación laboral de subordinación entre el ‘cliente’ y el ‘profesionista’, por lo que no se generarán derechos obrero patronales que regula la *Ley Federal del Trabajo*”.

- El segundo párrafo del artículo 20 de la *Ley Federal del Trabajo* (2012) establece que el contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel en virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.
- No se debe olvidar que esta ley dispone toda relación laboral existente y se puede comprobar si se cumplen las siguientes características: cubrir una actividad debidamente determinada, cubrir un horario establecido y realizar lo anterior en un lugar previamente convenido, sin importar que se haya firmado un contrato por prestación de servicios profesionales.
- El artículo 84 de la Ley del Impuesto sobre la Renta dispone que son ingresos por prestación de un servicio personal independiente las remuneraciones que deriven de servicios cuyos ingresos no están considerados en el capítulo I (de los ingresos por salarios y en general por la prestación de un servicio personal subordinado) de este título. Se entiende que los ingresos por la prestación de un servicio personal independiente los obtiene en su totalidad quien presta el servicio.

6.3.1. Horarios flexibles

" La oficina regional de *Sentry Insurance Company en Scottsdale, Arizona*, descubrió que el horario flexible daba muchas ventajas a los empleados que trabajaban en las áreas de reclamaciones, contratación de RH" (Bohlander y Snell: 167-168).

El horario flexible es una práctica con gran aceptación entre las empresas y se ha difundido internacionalmente; permite al trabajador cumplir su horario de trabajo estableciendo él mismo la hora de entrada y salida, dentro de un periodo establecido por la empresa. Sin embargo, hay un periodo central en el cual todos los empleados deben coincidir porque la empresa necesita que todos estén en sus puestos,

generalmente de 11.00 a 14.00 h. Así, por ejemplo, si la jornada es de 40 h semanales, las horas de entrada pueden ser de 6.00 a 11.00 h y las de salida de 14.00 a 19.00 h.

Los horarios flexibles son aplicados usualmente en algunas empresas de servicios, dependencias de gobierno y otras organizaciones con grandes operaciones de oficina. Esto es muy atractivo para el trabajador, pues le permite ajustar su tiempo para asuntos familiares y personales, porque puede empezar a laborar antes de las 9.00 de la mañana y terminar después de 17.00 h, que son los límites de los horarios tradicionales.

La jornada laboral flexible diaria se divide en dos zonas horarias:

- *Horario básico.* Los empleados tienen que estar en su puesto de trabajo.
- *Horario flexible.* El empleado puede elegir cómo completar su jornada.

Además, ciertas empresas han pactado con algunos de sus trabajadores la jornada laboral flexible, de modo que les permita elegir diariamente la organización de sus actividades de trabajo y descanso. También puede haber varios tipos de semanas laborales inusuales, como de cuatro días con trabajo de diez horas diarias. En algunas organizaciones hospitalarias, se trabaja tres turnos de 12 horas y los siguientes cuatro días están libres.

Ventajas de los horarios flexibles (Bohlander y Snell: 168):

- Mayor conformidad con los horarios de trabajo.
- Reducción de rotación y ausentismo de personal.
- Los empleados pueden programar sus horarios y días en los que serán más productivos.
- Menor tiempo y costo de transporte para desplazarse a los centros de trabajo.
- Menores presiones que para cumplir horarios estrictos.
- Mayores opciones para contratar y retener personal.

- Efectos positivos en la productividad y confiabilidad de los empleados.

Sin embargo, este tipo de horarios tiene algunos inconvenientes (Bohlander y Snell: 168):

- No son aplicables a los trabajos con procesos en cadena.
- No son apropiados para algunos puestos.
- Pueden implicar problemas de comunicación.
- No facilitan las reuniones de trabajo de grupo.
- Para efectos de supervisión, en ocasiones, algunos de los gerentes tendrán que ampliar sus horarios de trabajo.

6.3.2. Trabajo a distancia

Esta forma de contratación ya se realizaba con anterioridad en México, sobre todo en la industria del vestido y calzado (se denominaba trabajo a domicilio). La *Ley Federal de Trabajo* lo define de la siguiente manera:

Art. 311. Trabajo a domicilio es el que se ejecuta habitualmente para un patrón, en el domicilio del trabajador o en un local libremente elegido por él, sin vigilancia ni dirección inmediata de quien proporciona el trabajo (LFT, 2012).

Art. 312. El convenio por virtud del cual el patrón venda materias primas u objetos a un trabajador para que este los transforme o confeccione en su domicilio y posteriormente los venda al mismo patrón, y cualquier otro convenio u operación semejante, constituye trabajo a domicilio.

Hoy, se han puesto de moda los trabajos relacionados con las actividades de cómputo, donde el empleado trabaja en su casa en una computadora conectada a las oficinas centrales: “Uno de los cambios más dinámicos, y que puede tener mayor alcance, es el trabajo a distancia. El trabajo a distancia es el uso de computadoras personales,

redes de trabajo y otras tecnologías de comunicación para realizar en el hogar actividades que, por lo común, se realizan en el lugar de trabajo” (Bohlander y Snell, 2008: 169).

Ventajas del trabajo a distancia:

- Mayor flexibilidad para realizar el trabajo.
- Mayor número de posibles candidatos por esa condición de trabajo.
- Mayor tiempo disponible para atender asuntos personales.
- Ahorro en costos de transporte.
- Aumento de la productividad.
- Reducción de rotación y ausentismo de personal.
- Mayor posibilidad de retener empleados valiosos.

Desventajas del trabajo a distancia:

- Menor interacción con los compañeros de trabajo.
- Descenso de la creatividad.
- Dificultad para establecer estándares de desempeño y evaluación.
- Dificultad para establecer un salario equitativo.

Aunque parece que este tipo de trabajo no se puede difundir extensamente, sí tiene aceptación en la comunidad científica y con trabajadores técnicos que pueden llevarse trabajo de diseño, programación o montaje a casa.

6.3.3. Trabajo en el extranjero

El *offshoring*, también denominado *sourcing* global, es la práctica controvertida de trasladar los trabajos al extranjero. Sin embargo, casi la mitad de los 500 mejores líderes ejecutivos de finanzas y recursos humanos encuestados dijo que sus empresas ya estaban utilizando el *offshoring* o considerando usarlo en los próximos tres años, según estudios realizados por Hewitt Asociated (Karyn, R., en Bohlander y Snell: 20).

Países como Estados Unidos y algunos de Europa atraen mano de obra de naciones como India, Filipinas, Rusia, China, México, Brasil y Hungría, donde se pagan salarios bajos. Sin embargo, conlleva pérdida de productividad durante la transición de los trabajadores, dificultades con el idioma, despido de trabajadores nacionales, dificultades con la normativa extranjera, inestabilidad económica y política, etcétera.

6.3.4. El *outsourcing*

Hoy, la relación laboral entre las organizaciones y los trabajadores ha cambiado la base de la transacción. Cada vez menos personas laboran para un solo empleador durante toda su vida. Al mismo tiempo, a través de Internet mucha gente está buscando nuevas oportunidades de trabajo (por ejemplo, las mujeres, laborar en forma independiente o medio tiempo). Algunos autores afirman que el *outsourcing* es una prueba de estas tendencias; otros sostienen que es una forma de desvincular al empleado de su trabajo.

Apyados en la reducción significativa de costos de los recursos humanos, quienes defienden este tipo de contratación afirman que ha sido una de las tendencias más significativas de los últimos años y lo seguirá siendo hasta eliminar el último costo de costos excedentes de contratación de personal: “De acuerdo con la empresa de investigación Gartner, Inc., en 2005, más de 85% de los empleadores en Estados Unidos esperaban contratar por medio de *outsourcing* al menos una función de los RH” (Bohlander y Snell, 2008: 20). El *outsourcing*, además, “significa contratar alguien fuera de la empresa para desempeñar tareas que se pueden ejecutar al interior de ésta” (Bohlander y Snell, 2008: 20).

La contratación por *outsourcing* está teniendo auge en los siguientes casos:

- Servicios de mantenimiento y limpieza
- Servicios de vigilancia y seguridad
- Servicios de contabilidad y finanzas
- Publicidad, promoción y ventas

- Desarrollo de sistemas de proceso de cómputo
- Asuntos jurídicos
- Manejo de nóminas
- Previsión de alimentos

6.4. Inducción

Como se ha analizado, según varios autores, la etapa de integración (también llamado proceso empleo), consta de tres procesos: reclutamiento, selección e inducción. Otros autores incorporan la contratación a la integración. En el caso de nuestro país, es fundamental el estudio detallado de la contratación porque las leyes mexicanas han sido pensadas, diseñadas y promulgadas para seguridad del trabajador; la fuerza de negociación y defensa de varios sindicatos son también factores que revisten de importancia a la contratación.

En este orden, este apartado se dedica a la inducción, también conocida como orientación, socialización, introducción y ubicación. Con frecuencia, en México, este proceso no se aplica en las empresas de la iniciativa privada ni en los organismos gubernamentales.

6.4.1. Definición, objetivos e importancia

Definición

La *orientación* es la actividad de recursos humanos que se ocupa de introducir a los nuevos empleados en la organización, en los contenidos de su puesto y presentarles a otras personas con las que trabajarán. En general, la orientación es parte del proceso de ubicación del empleado, el cual se relaciona con el proceso de socialización. Este último proceso es el que sirve para ofrecer



información sobre las normas y cultura de la organización, lo que facilita el funcionamiento efectivo. (Dolan, 2003: 109).

Importancia

Por ser el primer acercamiento del recién egresado universitario a la empresa, es necesario que el programa de inducción esté apoyado por la alta dirección y sea conducido con una actitud de respeto y cordialidad, de manera que su productividad, identificación, rendimiento y confianza se vean influidos por este contacto original. Los empleados de nuevo ingreso pueden desear aportar nuevas capacidades, talentos y oportunidades a la organización, pero gran parte de ese entusiasmo, creatividad y compromiso iniciales pueden perderse ante una mala inducción.

Objetivo

El objetivo primordial del proceso de inducción es que los empleados de nueva contratación sigan motivados e involucrados con la organización.

Otros objetivos de la inducción (Chiavenato, 2002: 158):

- Que el empleado conozca la misión, la visión, los objetivos, los valores, normas, lenguaje y cultura de la empresa.
- Adaptación al puesto de trabajo en el menor tiempo posible.
- Volver al empleado nuevo productivo en el tiempo mínimo.
- Reducir los costos del puesto en marcha.
- Moderar la atención de los compañeros y supervisores de trabajo.
- Abatir la rotación de personal.
- Disminuir las renuncias tempranas de los trabajadores recién ingresados.
- Atenuar el estrés, la ansiedad y la incertidumbre del nuevo empleado.
- Prevenir errores en los canales de comunicación respecto a sus funciones, jerarquías, procedimientos etcétera.

- Desarrollar expectativas realistas.

6.4.2. Elementos fundamentales de un programa de inducción

En épocas pasadas, la inducción se realizaba de manera informal. En la actualidad, existe aprobación sobre la necesidad de formalizar este proceso y considerarlo como un asunto de integración a largo plazo, ya que puede implicar una buena relación entre el empleado y la empresa, y ser un elemento de fijación y mantenimiento de la cultura organizacional.

Métodos de inducción más utilizados:

- *Proceso selectivo.* Se inicia en la selección y en las últimas entrevistas se informa al candidato sobre su futuro ambiente de trabajo, cultura de la empresa, principales actividades a realizar, retos, así como de sus compañeros, supervisor y jefes inmediatos.
- *Funciones del puesto.* Desde el inicio, el empleado recién ingresado debe recibir sus tareas con las suficientes exigencias y éxitos esperados de él; para tener después, gradualmente, tareas más complicadas y desafiantes. Así, podrá interiorizar las expectativas y estándares de un excelente desempeño.
- *Supervisor o compañero como tutor.* La persona asignada representará el punto de unión con la organización y la imagen de la empresa, y debe acompañar y orientar al nuevo empleado en el periodo de entrenamiento inicial. Para servir como un verdadero tutor, la persona señalada observará un alto grado de seguridad, de modo que no se sienta afectada por el éxito o fracaso del nuevo empleado. Por ello, es muy importante que el instructor cuide los siguientes aspectos:
 - Comunicar toda la información detallada y clara de las funciones a desempeñar.

- Facilitar toda la información técnica para ejecutar las tareas.
 - Propiciar la retroalimentación apropiada para que el nuevo empleado entienda el alcance de su desempeño.
-
- *Grupo de trabajo.* Asignar el entrenamiento del nuevo empleado a un grupo de compañeros puede generarle un efecto positivo y duradero, por la gran influencia sobre las creencias y actitudes de sus compañeros respecto a la organización y cómo debe ser su comportamiento.
 - *Programa de integración o inducción.* Es el principal medio de socialización de las organizaciones. Con dicho programa, el nuevo empleado aprende e incorpora los valores, normas, sistemas, procedimientos y, sobre todo, los estándares que la organización considera primordiales y apropiados para el desempeño de su personal. Conviene que estos programas sean diseñados y aplicados en forma conjunta por áreas de capacitación y operativas de la empresa. En el caso de altos ejecutivos, dichos programas pueden tardar meses y abarcar varias áreas de la organización, con un subgerente o director como tutor.

6.4.3. Manual de bienvenida

Casi siempre, el empleado de recién ingreso recibe un manual con información básica de la empresa para integrarse a la organización. En este orden, se transcribe a continuación la figura “Manual del empleado de una organización”, muestra en forma sintética este medio de inducción (Chiavenato, 2002).

Mensaje de bienvenida	¿Cuáles son sus beneficios?:
Historia de la organización.	- Vacaciones y descanso semanal
Negocio de la organización.	- Días festivos
Usted es su futuro	- Seguro de vida en grupo
Lo que usted debe conocer:	- Asistencia médica-hospitalaria
- Horario de descanso	- Estacionamiento y transporte
- Periodo de descanso	- Programas de entrenamiento
- Ausencias de trabajo	- Plan de sugerencias
- Registros y controles	- Planes de seguridad social
- Días de pago	- Servicio social
- Prevención de accidentes	Beneficios especiales para usted:
- Utilización de teléfonos	- Sindicato
- Supervisión	- Planes educativos
- Sitio de trabajo	- Restaurante y cafetería
- Sitio de utilería y desplazamiento	- Club recreativo

6.4.4. Reglamento interno de trabajo

La *Ley Federal de Trabajo* (2012) ilustra de manera clara qué es un reglamento interno de trabajo y su utilidad como medio de inducción a los nuevos empleados.

El artículo 422 establece su definición:

El reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.



No son materia del reglamento las normas de orden técnico y administrativo que formulen directamente las empresas para la ejecución de los trabajos.

Como se puede apreciar en el segundo párrafo de este artículo, las características técnicas y administrativas deben estar contenidas en otros documentos internos de la empresa.

El artículo 423 de la LFT dispone sus contenidos. El reglamento contendrá:

- I. Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinado para las comidas y periodos de reposo durante la jornada;
- II. Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo;
- III. Días y horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo;
- IV. Días y lugares de pago;
- V. Normas para el uso de los asientos o sillas a que se refiere el artículo 132, de la misma LFT, fracción V:
 - Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los trabajadores en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y otros centros de trabajo análogos. La misma disposición se observará en los establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza del trabajo.
- VI. Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios;
- VII. Labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores y la protección que deben tener las trabajadoras embarazadas;
- VIII. Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades;
- IX. Permisos y licencias;



- X. Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo como medida disciplinaria no podrá exceder de ocho días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción; y
- XI. Las demás normas necesarias y convenientes de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

RESUMEN

Esta unidad se inició con el tema de la contratación, que es la forma escrita de la relación de trabajo entre patrón y trabajador. La *Ley Federal del Trabajo* (LFT) refiere la base legal de esta ley sobre el trabajo: la relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, o cualquiera que sea la denominación con que se consigne la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario.

Existen tres tipos de contrato individual: por obra determinada, por tiempo determinado y por tiempo indeterminado. El artículo 25 de la LFT establece los datos y condiciones mínimos que debe contener un contrato individual de trabajo.

Usualmente, las empresas inician su formalización de la relación laboral con la firma de contrato individual de trabajo. Las dependencias gubernamentales formalizan la relación de trabajo con la firma del nombramiento. Estos documentos sirven para los trámites de alta en las instituciones que obliga la normativa laboral: SAT, IMSS, ISSSTE, INFONAVIT y FOVISSTE.

Ante las condiciones actuales de expansión y especialización de los mercados, las empresas han impulsado nuevas formas de contratación acordes con las exigencias de competitividad, globalización y desarrollo tecnológico: un horario flexible que permite al trabajador elegir cumplir su horario de trabajo, estableciendo él la hora de entrada y salida, dentro de un periodo fijado por la empresa; trabajo a distancia, especialmente en los trabajos relacionados con las actividades de cómputo el empleado labora en su casa en una computadora conectada a las oficinas centrales; y *outsourcing*, que implica que un tercero contrate a alguien fuera de la empresa para desempeñar tareas al interior de ésta.



Otro gran tema abordado en la unidad es la inducción, actividad del área de recursos humanos que se ocupa de introducir a los nuevos empleados en la organización. El objetivo primordial del proceso de inducción es que los empleados de nueva contratación sigan motivados e involucrados con la organización. Los métodos de inducción más utilizados por las organizaciones son el proceso selectivo, funciones del puesto, supervisor o compañero como tutor, grupo de trabajo y programa de integración.

Por último, se analizó el manual de bienvenida, con la información básica de la empresa para integrarse a la organización, y se presentó un ejemplo de las secciones mínimas que debe contener.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Chiavenato, I. (2002).	6	159 - 172
Dolan, Simon L. <i>et al.</i> (2003).	5	109 - 117

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.

Dolan, Simon L. *et al.* (2003). *La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI* (2ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.



Unidad 7

Aspectos generales de la capacitación



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno destacará la importancia de la capacitación desde el punto de vista filosófico y legal, así como la necesidad del conocimiento de las nuevas tendencias de capacitación.

TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

7. Aspectos generales de la capacitación

7.1. Capacitación

7.1.1. Definición, objetivo e importancia

7.1.2. Marco filosófico de la capacitación

7.1.3. Marco legal y normativa en materia de capacitación en México

7.1.3.1. *Constitución Política*

7.1.3.2. Ley Federal del Trabajo

7.1.3.3. Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS)

7.1.3.4. Comisiones Mixtas de capacitación

7.1.3.5. Registros de planes y programas

7.1.3.6. Constancias de habilidades

7.1.4. Tipos de capacitación

7.1.4.1. Capacitación interna

7.1.4.2. Capacitación externa

7.2. Tendencias de la capacitación en el siglo XXI

7.2.1. La capacitación basada en competencias



7.2.2. La capacitación y la programación neurolingüística

7.2.3. La capacitación y el empowerment

7.2.4. La capacitación y las inteligencias múltiples

7.2.5. La capacitación enfocada al desarrollo de la cultura de servicio

7.2.6. Mentoring, coaching, etc.

INTRODUCCIÓN

En nuestros días, el entorno de las organizaciones, sin importar su tamaño, naturaleza o giro, está sufriendo cambios debido a la rápida movilización de los flujos comerciales, laborales, financieros, informativos y tecnológicos. Por tal razón, dichas organizaciones tienen que mantenerse al día sobre lo que sucede en su entorno, lo que las obliga directa e indirectamente a actualizar sus procesos, funciones, actividades y operaciones, por lo que estas nuevas formas de ser y hacer en la organizaciones provocan que sus trabajadores deban actualizar, mejorar y fortalecer sus conocimientos dentro de sus puestos de trabajo. Por tanto, la capacitación es la mejor herramienta para lograrlo, puesto que ésta brinda información básica para solucionar problemas, generar nuevas ideas, tener nuevas actitudes y modificar malos hábitos de trabajo.

En otro sentido, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), señala que en las sociedades contemporáneas, el trabajo y el empleo constituyen el principal camino hacia una vida mejor. La promesa de un rápido crecimiento económico genera expectativas en cuanto a la oportunidad de avanzar a través del trabajo decente. La medida en la que se puede alcanzar este trabajo decente es mediante el continuo aprendizaje, prepararse día a día es la herramienta que necesitamos para crecer. De esta forma, es la capacitación la que impulsa procesos continuos de formación, educación o aprendizaje para que los trabajadores tengan la posibilidad de realizar adecuadamente un trabajo o función, así como desarrollar sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos y, así, tener un quehacer digno y reconocido dentro de las organizaciones.



Por lo tanto, apreciar la capacitación es fundamental para identificar los procesos que componen la administración de los recursos humanos; pero también lo es para lograr que una organización se mantenga vigente y competitiva dentro de un mercado cada vez más exigente; además, como lo señala la OIT, la capacitación puede ser utilizada como una herramienta para dignificar y potencializar el trabajo de las personas dentro de las organizaciones.

En la presente unidad se desarrollarán los aspectos generales de la capacitación, que se dividirá en dos grandes apartados: el de la *capacitación*, donde se explicarán conceptos generales, objetivo e importancia del tema; su marco filosófico, legal y normativo; también se hablará de la institución que en México se encarga de regular y supervisar el otorgamiento de la capacitación a los trabajadores, así como de los tipos de capacitación. El segundo apartado trata de las *tendencias de la capacitación en el siglo XXI*. Con todo lo anterior, el alumno identificará los temas y subtemas más relevantes de la capacitación.

7.1. Capacitación

7.1.1. Definición, objetivo e importancia

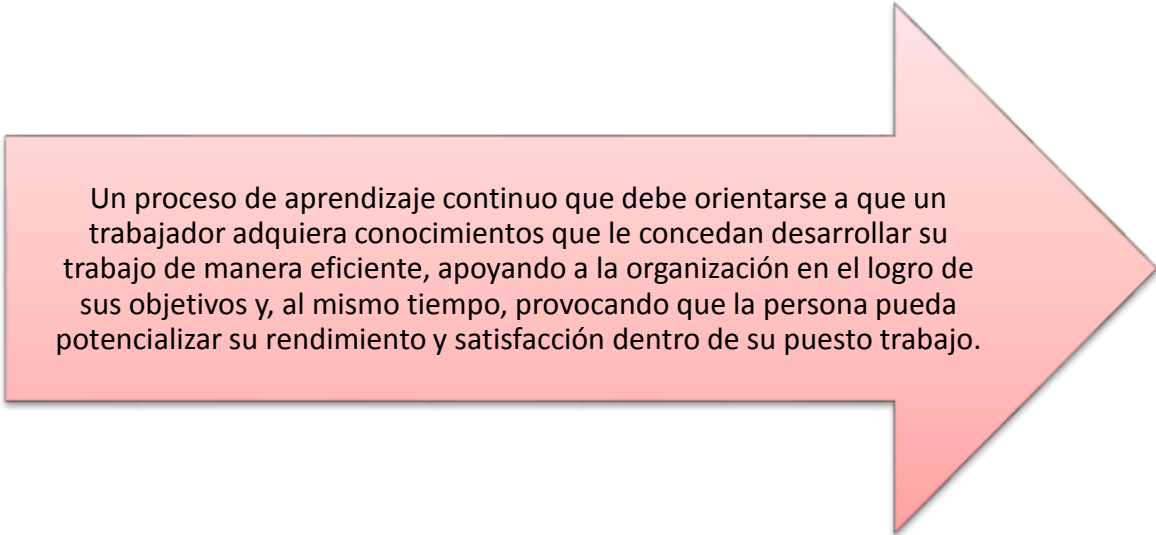
Son muchos los autores que han escrito respecto al tema, citaremos a varios de ellos para, finalmente, resaltar los aspectos más relevantes.

Las personas son el principal patrimonio de las organizaciones, pueden marcar la diferencia de una organización a otra y pueden convertirse en un aspecto vital para la misma, tanto que logran marcar una ventaja competitiva entre las organizaciones. Son sus trabajadores o empleados quienes, en diferente nivel (estratégico, táctico y operativo), procuran que aquéllas crezcan y se desarrollen. En este sentido, la capacitación se convierte en una herramienta imprescindible para conseguirlo.

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo aplicado de forma sistemática y organizada, que faculta a los capacitandos en el aprendizaje de conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente (Chiavenato, 2009: 371).

Algunos otros autores han señalado que además de ver a la capacitación como un proceso educativo, debe considerársele como un proceso continuo, permanente, de tal manera que cumpla con el propósito de modificar el comportamiento de los personas dentro de la organización. En este sentido, algunos otros autores consideran que es un proceso vinculado con la ampliación y mejoramiento de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización.

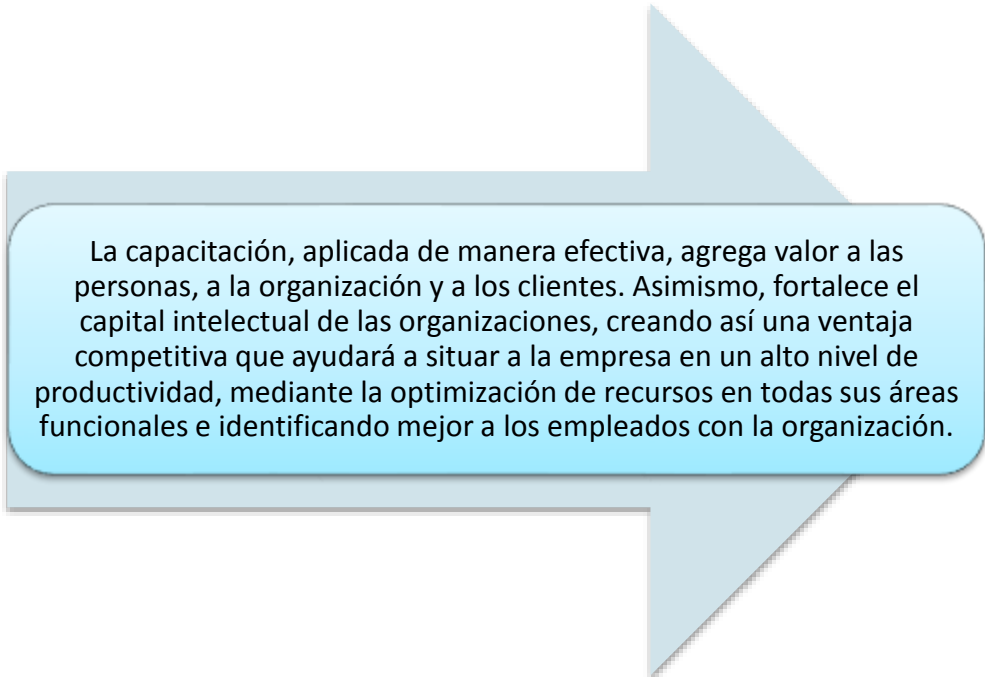
Después de revisar a los diferentes autores que hablan sobre el tema, se puede definir a la capacitación como:



Un proceso de aprendizaje continuo que debe orientarse a que un trabajador adquiera conocimientos que le concedan desarrollar su trabajo de manera eficiente, apoyando a la organización en el logro de sus objetivos y, al mismo tiempo, provocando que la persona pueda potencializar su rendimiento y satisfacción dentro de su puesto trabajo.

IMPORTANCIA

Actualmente, la capacitación no debe verse sólo como un medio para que los individuos se adecuen a su puesto de trabajo, sino en un sentido más amplio, pues ahora se considera que ella fortalece el desempeño y satisfacción en el trabajo y, por lo tanto, puede verse como un medio para desarrollar las competencias laborales y que éstas se vuelvan parte fundamental de las organizaciones.

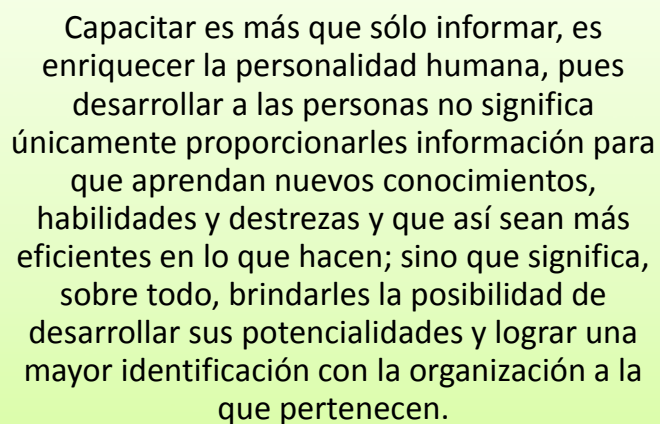


La capacitación, aplicada de manera efectiva, agrega valor a las personas, a la organización y a los clientes. Asimismo, fortalece el capital intelectual de las organizaciones, creando así una ventaja competitiva que ayudará a situar a la empresa en un alto nivel de productividad, mediante la optimización de recursos en todas sus áreas funcionales e identificando mejor a los empleados con la organización.

Dentro de las funciones de recursos humanos, la capacitación ha adquirido cada vez más importancia para el éxito de las organizaciones, dado que la tecnología está cambiando con tanta rapidez que exige a los empleados contar con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para mejorar los nuevos procesos y técnicas de producción. El crecimiento de las organizaciones, que las convierte en grandes y complejas, y cuyas estructuras cambian continuamente, torna necesario que los gerentes, así como los empleados, desarrollen los conocimientos, aptitudes y habilidades que les otorgará manejar tareas nuevas y más exigentes.

Dada la importancia de la capacitación, la tendencia actual, entre las organizaciones, es diseñar mejores planes y programas de capacitación que vayan orientados claramente hacia el desarrollo de procesos continuos de aprendizaje para los empleados, con lo que se obtendrá un beneficio directo en los siguientes rubros:

- Cumplimiento de metas y objetivos.
- Disminución de la rotación de personal.
- Aumento de la productividad.
- Mejora del compromiso y satisfacción del empleado.



Capacitar es más que sólo informar, es enriquecer la personalidad humana, pues desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y que así sean más eficientes en lo que hacen; sino que significa, sobre todo, brindarles la posibilidad de desarrollar sus potencialidades y lograr una mayor identificación con la organización a la que pertenecen.

OBJETIVO

Es mostrar cómo las personas en las organizaciones se desarrollan en razón del aprendizaje continuo y el cambio de comportamiento. Es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en el trabajo de forma integral.

La capacitación puede ayudar al personal a trabajar más, a sentir mayor satisfacción por lo que hace, porque el resultado que obtiene en su puesto de trabajo es el esperado por la organización, considerando, además, que los empleados que entienden qué hacer en su puesto demuestran un mejor espíritu de trabajo, y el simple hecho de que la dirección confíe lo suficiente en sus capacidades para invertir dinero en su capacitación, les da la seguridad de que son miembros apreciados por la empresa, lo que fortalece el espíritu de pertenencia hacia la organización.

El objetivo general de la capacitación, es conseguir adaptar al personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en una empresa determinada (Rodríguez, 2007: 249).

Los objetivos particulares de la capacitación son:

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- Proporcionar al trabajador una preparación para desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias mediante los intercambios personales que surgen durante la capacitación.
- Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- Contribuir a reducir las quejas del personal y elevar la moral del trabajo.
- Facilitar la supervisión del personal.

- Promover ascensos con base en el mérito del personal.
- Contribuir a la reducción del movimiento del personal.
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- Contribuir a la reducción de los costos de operación.
- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y la comunidad interna.

7.1.2. Marco filosófico de la capacitación

El marco filosófico de la capacitación se desarrollará a partir de la revisión de ciertos acontecimientos históricos mundiales que ayudan a entender el origen y evolución de este tema hasta nuestros días.

Un momento histórico fundamental para entender el origen de la capacitación es la Revolución Industrial, que implicó hechos como: niños laborando de noche y día, condiciones laborales inhumanas y, sobre todo, falta de consideración acerca del trabajo de las personas como una aportación básica a la producción.

En relación a la Revolución Industrial, Rodríguez comenta lo siguiente:

Alteró el método de capacitación existente; ahora el personal con poca experiencia podía operar las máquinas y, en consecuencia, los gremios empezaron a decaer. Más tarde, cuando el proceso fabril reemplazó al proceso doméstico, asimiló a los aprendices provocando un nuevo tipo de aprendizaje, en donde el dueño de la maquinaria era también el propietario de la factoría, y el aprendiz, después del periodo de capacitación, se convertía en un trabajador de ella (Rodríguez, 2007: 246).

En el caso particular de este continente, la capacitación aparece en los Estados Unidos de América durante el siglo XVII, misma que tomó un papel menos relevante que en Europa, dado que entre los inmigrantes que llegaban a ese país venían trabajadores

expertos, lo cual no hizo necesario procesos de adquisición de nuevos conocimientos para los trabajadores recién llegados.

Para referir el caso de México, se debe considerar que el desarrollo de la industria dio lugar a la creación de grandes empresas y es en ellas que se dio importancia a la capacitación de personal, lo cual se hizo de manera personalizada, analizando y diseñando sus propios subsistemas de capacitación. Para el caso de las empresas medianas, no se registra que hubieran diseñado sistemas de capacitación personalizados, lo que se reconoce para ellas es que recurrieron a cursos de capacitación preseleccionados y no programados.

La capacitación, como herramienta de las empresas para mejorar el nivel productivo de sus trabajadores, tardó años en implementarse de manera total. El primer estudio para saber si las empresas llevaban planes de capacitación dentro de su área de recursos humanos se realizó en el año 1996; reveló que muy pocas empresas llevaban a cabo dicha actividad y muchas otras desconocían este proceso.

Véase: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2077-3323200000200015&script=sci_arttext

7.1.3. Marco legal y normativa en materia de capacitación en México

México tiene una de las legislaciones más avanzadas del mundo en materia laboral, cuyas leyes están consignadas en su Constitución Política y Ley Federal del Trabajo.

La legislación en materia laboral compromete al gobierno mexicano, a los patrones y a la sociedad en general, a contar con instrumentos legales que promuevan la inclusión y permanencia laboral sin discriminación de las personas y fomentando la igualdad de condiciones, con la obligación de impulsar el desarrollo humano de los grupos vulnerables. Este enfoque humanista ha sido reconocido desde 1948 en el documento de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en el cual se enfatiza el derecho laboral con un propósito social, estableciéndose paulatinamente los

parámetros para una buena relación laboral. Asimismo, la capacitación por primera vez fue regulada jurídicamente bajo la figura de contrato de aprendizaje.

7.1.3.1. Constitución Política

La *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* es la ley e instrumento jurídico supremo del país, por lo que ninguna otra ley, reglamento o estatuto podrán contradecir sus disposiciones.

La capacitación debe proporcionarse a los trabajadores de la manera más favorable, considerando que no se afecte algún derecho reconocido y protegido por la ley; de igual manera, debe ser justa tanto para hombres como mujeres, o considerada igualmente importante para cualquier nivel dentro de la organización (directores, mandos medios y operativos).

Respecto de la igualdad y equilibrio en la aplicación de los derechos de las personas en este país, el artículo 1° de la Carta Magna en su primer párrafo señala:

En los Estados Unidos Mexicanos todas las personas gozarán de los derechos humanos reconocidos en esta Constitución y en los tratados internacionales de los que el Estado mexicano sea parte, así como de las garantías para su protección, cuyo ejercicio no podrá restringirse ni suspenderse, salvo en los casos y bajo las condiciones que esta Constitución establece.

Este mismo artículo en su párrafo final señala:

Queda prohibida toda discriminación motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas.

Por lo tanto, al quedar amparados los derechos de las personas en este país, dentro de la organización, tampoco deberá existir discriminación de ningún tipo; por lo que se debe tener en cuenta que deberán darse las mismas oportunidades a los trabajadores dentro de la empresa con el fin de mejorar sus habilidades y competencias relacionadas con su puesto actual y que, en un futuro, pudieren desarrollarse para obtener un puesto mejor.

De esta manera, la capacitación no sólo es un concepto administrativo o un derecho amparado en la *Ley Federal del Trabajo*, sino también una idea de progreso.

El artículo 123 en su primer párrafo establece:

Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

El mismo artículo, pero en su inciso A) fracción XIII, dice:

Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales deberán cumplir con dicha obligación.

Todas las personas tienen derecho a un trabajo digno, en el que puedan desenvolver sus habilidades enfocadas a la actividad que desarrollen dentro de una organización. Para esto, será necesario que la empresa le proporcione al empleado las herramientas que le sirvan como medio para fortalecer sus habilidades o desarrollar otras relacionadas con su puesto de trabajo.

7.1.3.2. Ley Federal del Trabajo

De acuerdo con lo establecido en la *Ley Federal del Trabajo* (LFT), se presentan los siguientes artículos relacionados con el tema:

En su primer párrafo el artículo 3° establece:

El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio.

Y en su último párrafo señala:

Es de interés social promover y vigilar la capacitación, el adiestramiento, *la formación para y en el trabajo*, la certificación de competencias laborales, la productividad y la calidad en el trabajo, la sustentabilidad ambiental, así como los beneficios que éstas deban generar tanto a los trabajadores como los patrones.

Todas las personas tienen derecho a un trabajo que las dignifique como personas, de acuerdo con sus facultades, y no se deben hacer distinciones de algún tipo. Además, la capacitación debe aplicarse *para el trabajo y en el trabajo*; el “para” implica el desarrollo, enfocado hacia los puestos que se ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que se requerirán allí, y el “en” sería la capacitación orientada al presente, al puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo.

En la *Ley Federal del Trabajo*, existe todo un capítulo denominado “De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores”, que abarca los artículos 153-A al 153-X, ahora se revisarán algunos de los más sobresalientes.

El artículo 153-A en su primer párrafo establece:

Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

En el artículo 153-B se menciona:

La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación. Podrá formar parte de los programas de capacitación el apoyo que el patrón preste a los trabajadores para iniciar, continuar o completar ciclos escolares de los niveles básicos, medio o superior.

Respecto a lo que LFT menciona en el artículo anterior, se puede considerar que la capacitación es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo (Chiavenato, 2009: 371).

En el artículo 153-E se define:

En las empresas que tengan más de 50 trabajadores se constituirán “Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad”, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones, y serán las encargadas de:

Vigilar, instrumentar, operar y mejorar los sistemas y los programas de capacitación y adiestramiento;

II. Proponer los cambios necesarios en la maquinaria, los equipos, la organización del trabajo y las relaciones laborales, de conformidad con las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen la productividad en función de su grado de desarrollo actual;

III. Proponer las medidas acordadas por el Comité Nacional y los Comités Estatales de Productividad a que se refieren los artículos 153-K y 153-Q, con el propósito de impulsar la capacitación, medir y elevar la productividad, así como garantizar el reparto equitativo de sus beneficios;

IV. Vigilar el cumplimiento de los acuerdos de productividad; y

V. Resolver las objeciones que, en su caso, presenten los trabajadores con motivo de la distribución de los beneficios de la productividad.

Para el caso de las micro y pequeñas empresas, que son aquellas que cuentan con hasta 50 trabajadores, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía estarán obligadas a incentivar su productividad mediante la dotación de los programas a que se refiere el artículo 153-J, así como la capacitación relacionada con los mismos. Para tal efecto, con el apoyo de las instituciones académicas relacionadas con los temas de los programas referidos, convocarán en razón de su rama, sector, entidad federativa o región a los micros y pequeños empresarios, a los trabajadores y sindicatos que laboran en dichas empresas.

La importancia de dichas comisiones radica en que éstas garantizarán que la capacitación y el adiestramiento que se otorgue a los trabajadores sean los adecuados y satisfagan verdaderamente las necesidades (Silíceo, 2006: 79).



En el artículo 153-F se dice:

Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de sus obligaciones.

Por *autoridad laboral* se entiende a los órganos del estado a los que corresponde contribuir al desenvolvimiento del derecho del trabajo; vigilar su cumplimiento en las empresas y demás centros de trabajo y conocer y resolver los conflictos de trabajo; sin embargo, existen dos categorías: las autoridades administrativas en sentido estricto, las cuales, de conformidad con la definición que antecede, tienen a cargo promover el desenvolvimiento del derecho y vigilar su cumplimiento, y un organismo de igual manera de origen administrativo; sin embargo, tendrá funciones jurisdiccionales, en este caso hablamos de las juntas de conciliación y arbitraje (locales y federales), encargadas de la administración de justicia del trabajo.

En el artículo 153-F Bis se establece:

Los patrones deberán conservar a disposición de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía, los planes y programas de capacitación, adiestramiento y productividad que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados.

Es muy importante que los patrones, quienes han implementado o vayan a implementar procesos de capacitación, deban guardar y mantener a disposición de la STPS los planes y programas de capacitación, adiestramiento y productividad que hayan convenido, lo anterior es lo que permitirá llevar un registro histórico de los procesos de aprendizaje de los trabajadores

Dentro del artículo 153-H se define qué:

Los planes y programas de capacitación y adiestramiento se elaborarán dentro de los sesenta días hábiles siguientes a que inicien las operaciones en el centro de trabajo y deberán cumplir los requisitos siguientes:

I. Referirse a periodos no mayores de dos años, salvo la capacitación a que se refiere el segundo párrafo del artículo 153-B;

II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría; y

V. Deberán basarse en normas técnicas de competencia laboral, si las hubiere, para los puestos de trabajo de que se trate.

Este es uno de los requisitos indispensables que las empresas deben cumplir cuando se van a implementar programas de capacitación. Estarán supervisados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y deberán cubrir los requisitos señalados en el artículo anterior, incluyendo toda la planeación de sus actividades.

En el artículo 153-M se menciona:

En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Es necesario que se cumpla con estos lineamientos, y establecer debidamente las condiciones de trabajo, ya que en caso de juicio, generalmente va a corresponder al patrón acreditar su dicho, razón por la cual es conveniente fijar una política preventiva a través de una auditoría laboral que determine si los documentos que se utilizan para regular las relaciones de trabajo, en este caso, el contrato de trabajo, cumplen con los requisitos suficientes para evitar que sea condenado al pago de prestaciones improcedentes o sobre bases superiores, por no contar con los elementos necesarios para acreditar tal situación o que las autoridades del trabajo le impongan una sanción por no cumplir con la obligaciones que las diferentes leyes reglamentarias de la materia le imponen (Cervantes, 1996: 113).

En el artículo 153-T se señala que:

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Es derecho de los trabajadores que hayan aprobado los cursos de capacitación y adiestramiento, recibir una constancia que avale que dicho curso fue aprobado.



LEY FEDERAL DEL TRABAJO (Resumen del Marco Legal de Capacitación)

TEMA	ARTICULO	CONTENIDO
	153-A	*Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador.
Sobre el propósito de la capacitación	153-F	* Actualizar y perfeccionar los conocimientos y las habilidades del trabajador en su actividad: proporcionarle información sobre nueva tecnología; prepararlo para una vacante; prevenir riesgos de trabajo, e implementar la productividad. Mejorar las aptitudes del trabajador.
	25-VIII y 391-VII 132-XV, 132-XXVIII	* Incluir en el Contrato Colectivo puntos referentes a capacitación. * Proporcionar capacitación y adiestramiento.
	153-O	* Participar en las comisiones para este fin. * Informar a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS), sobre la constitución y bases generales de las Comisiones Mixtas.
Sobre las obligaciones de la empresa	153-E	* Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe
	153-K	* Atender convocatoria para la constitución de las comisiones.
	153-N	* Presentar a la STPS los planes y los programas, e informar de los avances y/o modificaciones de los mismos.
	153-Q	* Aplicar inmediatamente los planes.
	153-V	* Enviar a la STPS lista de constancia de habilidades.
	153-A	* Derechos del trabajador a la capacitación y adiestramiento.
	153-H	* Obligación de asistir puntualmente a los eventos; atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación
Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores	153-I	* Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y adiestramiento.
	153-T-V	* Derechos a constancia respectiva y a figurar en los registros.
	153-U	* Obligación de acreditar o presentar examen de suficiencia cuando se niegue a recibir la capacitación.

Sobre las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento	153-I	* Integración y facultades de las comisiones.
Sobre planes y programas	153-Q	* Requisitos de los planes.
Sobre las sanciones	153-S	* Hace referencia a lo dispuesto en el art. 878-IV

Adaptado de Joaquín Rodríguez Valencia.

7.1.3.3. Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS)

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como dependencia del Poder Ejecutivo Federal, tiene a su cargo el desempeño de las facultades que le atribuye la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la *Ley Federal del Trabajo*, otras leyes y tratados, así como los reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del presidente de la República.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en su artículo 40 enuncia las atribuciones de esta autoridad en materia laboral. El primer antecedente de esta organización es la creación del Departamento del Trabajo, por decreto de Francisco I. Madero, el 18 de diciembre de 1911.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de sus servidores públicos, unidades administrativas y órganos administrativos desconcentrados, realizará sus actividades en forma programada, conforme a los objetivos nacionales, estrategias, prioridades y programas contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo, el programa sectorial respectivo y a las políticas que para el despacho de los asuntos establezca el presidente de la República, en coordinación, en su caso, con otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Objetivo general

Dirigir, coordinar y ejecutar una política pública que promueva el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades laborales de los trabajadores, conforme a las necesidades del sector productivo, en un marco de trabajo digno.

Estrategias

- Impulsar el desarrollo de capacidades laborales que eleven la productividad de los trabajadores, en beneficio de su calidad de vida laboral.
- Orientar las acciones de capacitación hacia las competencias laborales que demanda el sector laboral.
- Facilitar el cumplimiento de la obligatoriedad de las empresas en esta materia.
- Dar mayor difusión a las acciones de capacitación de los sectores público, social y privado.
- Apoyar en la definición de instrumentos de medición estadística de la capacitación.

Para conocer más respecto de la STyPS, revisar la siguiente dirección electrónica:

www.stps.gob.mx

De igual manera, se puede encontrar establecido en el artículo 539 de la *Ley Federal del Trabajo* el tipo de actividades que puede realizar en los rubros siguientes:

1. Promoción de empleos.
2. Colocación de trabajadores.
3. Capacitación o adiestramiento de trabajadores.
4. Registro de constancias de habilidades laborales.
5. Vinculación de la formación laboral y profesional.
6. Determinar los lineamientos generales aplicables para definir aquellos conocimientos, habilidades o destrezas susceptibles de certificación.

7.1.3.4. Comisiones Mixtas de Capacitación

El nacimiento de la figura Comisión Mixta de Capacitación como Institución se remonta al 22 de junio de 2001, en donde lo establece de tal forma el “Acuerdo por el que se crea la Comisión Mixta de Capacitación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”, publicado en el *Diario Oficial de la Federación*.

Las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad tendrán cabida únicamente cuando las relaciones de trabajo se rijan por las disposiciones del artículo 123, Apartado “A” de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; es decir, sólo para los trabajadores de éste apartado.

El objetivo de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, es coordinar la impartición de la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores de la empresa. Dichas comisiones, estarán integradas por personal de parte del patrón y de parte de los trabajadores de forma equitativa. Cuando algún patrón no cumple con su obligación de dar capacitación a sus empleados, la *Ley Federal del Trabajo* interviene imponiendo multas de manera coercitiva para asegurar que la capacitación dentro de las empresas se lleve a cabo. Véase: <http://www.inspeccion.com.mx/cca.htm>

7.1.3.5. Registro de planes y programas

Los planes y programas de capacitación deben elaborarse por parte de los patrones que deseen realizar la capacitación y adiestramiento de sus trabajadores. Los patrones deberán conservar a disposición de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía, los planes y programas de capacitación, adiestramiento y productividad que se haya acordado ejecutar, de acuerdo con lo previsto en el artículo 153-F Bis de la Ley Federal del Trabajo.

Con base en lo definido en el “Acuerdo por el que se dan a conocer los criterios administrativos, requisitos y formatos para realizar los trámites y solicitar los servicios

en materia de capacitación, adiestramiento y productividad de los trabajadores”, publicado el 14 de junio de 2013 en el Diario Oficial de la Federación, los planes y programas se elaborarán mediante el formato DC-2 “Elaboración del plan y programas de capacitación, adiestramiento y productividad”, dentro de los 60 días hábiles siguientes al inicio de operaciones en el centro de trabajo. Se puede consultar la siguiente información.

http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/inclusion_laboral/capacitacion/archivos/Acuerdo%20de%20Capacitaci%C3%B3n_14_06_2013.pdf

7.1.3.6. Constancias de habilidades

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, que se autenticarán por parte de la Comisión Mixta de la Empresa, esto se dará a conocer a la STyPS, ya que como había quedado anteriormente establecido en el artículo 539 fracción IV de la *Ley Federal del Trabajo*, la Secretaría se encarga de establecer los registros de constancias relativas a trabajadores capacitados.

El artículo 153-V de la LFT define lo que es una constancia de habilidades: en términos generales, es el documento con el cual el trabajador acreditará haber recibido y aprobado un curso de capacitación.

Las constancias de competencias o habilidades laborales, son de suma importancia para el trabajador, que ha tomado algún curso de capacitación y adiestramiento, ya que con ayuda de las mismas puede dar mayor importancia al trabajo que realiza, puede recibir mayores beneficios dentro de su empresa por estar más calificado; y, además, comprobar sus habilidades en caso de que quiera trabajar en otra empresa.

7.1.4. Tipos de capacitación

La capacitación puede otorgarse en dos formatos: interna, cuando el trabajador recibe los procesos de aprendizaje dentro de las instalaciones de la organización; y externa, cuando los recibe fuera de las instalaciones de la empresa.

7.1.4.1. Capacitación interna

Este tipo de capacitación se imparte dentro de las instalaciones de la organización, puede darse a través de formatos tradicionales, como una clase dentro de un aula o a través de formatos menos tradicionales como procesos en línea, *e-learning*; sin embargo, este último caso, será capacitación interna, cuando son utilizadas las instalaciones y equipo de la empresa para recibir el curso. Sobre la capacitación *e-learning*, las organizaciones podrían ahorrarse entre 50 y 70 por ciento del costo en capacitación, reemplazando el enfoque tradicional, conducido por un profesor, por un enfoque de *e-learning* donde la mayor parte del ahorro se produce por la reducción de horas de trabajo perdidas y la eliminación de costos por alojamiento y viajes (Gómez, 2007: 310).

La capacitación interna, puede ser proporcionada por capacitadores externos a la organización o por personal que tiene dominio de los temas por su experiencia en un puesto de trabajo determinado.

Las organizaciones grandes pueden organizar sus propias clases, que se celebran antes o después de las horas regulares de trabajo. Muchas veces los empleados pueden recibir su capacitación dentro de las horas de trabajo.

Un ejemplo puede ser cuando la empresa decide iniciar la capacitación interna a sus empleados cuando llega un nuevo programa de contabilidad y con esta capacitación se logra la integración inmediata de los empleados con el nuevo programa.

7.1.4.2. Capacitación externa

Esta capacitación se da fuera de las instalaciones de la empresa, y se puede tomar en escuelas cercanas, en instituciones de estudios profesionales o en institutos de enseñanza. Este tipo de capacitación es proporcionada por capacitadores externos. En las últimas décadas han surgido empresas privadas que se dedican a impartir cursos para la industria, el comercio y las organizaciones en servicio. En este formato externo, la capacitación también puede ser presencial o en línea (*e-learning*). En este caso, será externa porque no son utilizados ni las instalaciones ni el equipo de la empresa para recibir el curso.

La gerencia de personal, y más específicamente el departamento de capacitación, son los encargados de administrar los diferentes tipos de capacitación, ya sea interna o externa, derivados de las necesidades de la empresa y de las disposiciones legales al respecto. Independientemente de la forma en la que se otorgue a los trabajadores, la capacitación laboral debe verse como una inversión que hace la empresa para favorecer sus intereses, les conviene a los empleados porque ellos también favorecen sus intereses profesionales al ser capacitados y recibir los reconocimientos con validación oficial (Rodríguez, 2007: 253).

7.2. Tendencias de la capacitación en el siglo XXI

En la actualidad, las organizaciones, sin importar su naturaleza, tamaño o sector económico al que pertenezcan, es decir, que estén orientadas a objetivos de carácter social o de carácter económico, requieren contar con personal que desarrolle su trabajo adecuadamente, que cumpla con los objetivos organizacionales de manera

satisfactoria y alcance niveles de productividad competitivos en un mercado global cada vez más exigente, por lo que la forma de conseguirlo es implementar estrategias para la capacitación de su personal, las cuales deberán ser capaces de lograr la permanencia, crecimiento y desarrollo de las organizaciones en un mundo competido y globalizado.

Debe considerarse que la capacitación es el núcleo de un esfuerzo que ha sido diseñado para mejorar las competencias y capacidades de las personas y, consecuentemente, el desempeño de la organización. Es un proceso importante de la administración de recursos humanos. Por medio de la capacitación se proporcionan los talentos, el conocimiento y las habilidades requeridas, ayudando a tener bajo costo en reclutamiento y selección del personal, lo que contribuye a la mejoría en las finanzas de la empresa y repercutirá en la mejora de calidad del producto o servicio que brinda la empresa.

Al respecto, Dessler señala:

La globalización y la competitividad crecientes han hecho que en la actualidad los programas de desarrollo gerencial sean cada vez más importantes para que una organización sea eficaz y exitosa. Es decir, se da mayor relevancia a dejar claro el propósito de un programa de negocios y los resultados que se esperan; a vincular congruentemente el programa con la misión de la compañía; a comprometer al equipo con la alta dirección; a especificar las competencias y los conocimientos concretos, en lugar de solo las actitudes; y a sustituir los métodos tradicionales de desarrollo por otros más realistas (2004: 116).

En el siguiente apartado se desarrollarán las técnicas de capacitación que muchas organizaciones están utilizando para lograr los propósitos señalados.

7.2.1. La capacitación basada en competencias

Para desarrollar el tema de la capacitación basada en competencias debe definirse qué es una *competencia laboral*:

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Levy Leboyer, 1997: 54).

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), éste es el concepto generalmente más aceptado, se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

Para el CONOCER (1997) una competencia se refiere a la capacidad productora de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Éstas son necesarias, pero no suficientes en sí mismas para un desempeño efectivo.

Conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que hacen que una persona tenga un alto rendimiento en el desarrollo de las funciones asociadas a un puesto de trabajo en una organización y en un momento determinado.

El concepto de *competencia laboral* surge como un medio para definir la capacidad productiva de un individuo que se determina y mide en términos de su desempeño en un contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para realizar un trabajo efectivo y de calidad, es decir, que abarca el *saber*, el *saber hacer* y el *saber ser*.

Las competencias laborales permiten que se desarrollen las posibilidades ocupacionales de los individuos, permitiendo fortalecer el capital intelectual, aún en los periodos de desocupación y revalora las capacidades de los trabajadores; además de asegurar la calidad de su desempeño al estar basado en estándares diseñados y reconocidos por el sector productivo (Ramírez, 2013: 130-131).

Este tipo de capacitación se enfoca en el conjunto de habilidades y conocimientos que los empleados necesitan para tener éxito, en particular para los puestos orientados a la toma de decisiones e intensivos en conocimiento (Bohlander y Snell, 2009: 244).

Es importante considerar que uno de los grandes propósitos de la capacitación por competencias laborales es lograr una adecuación más clara del trabajador a su puesto de trabajo; de tal manera que se logre un desempeño más eficiente e integral del trabajador con sus funciones diarias. En este sentido, implica capacitación tanto en materia de conocimientos como de las actividades de formación derivadas del codesarrollo y el autodesarrollo a través de guías respectivas (Alles, 2005: 118).

De esta manera, puede decirse que la capacitación por competencias busca una orientación práctica y una integración natural a la vida laboral de la persona.

Algunas de las ventajas de la capacitación por competencias son las siguientes:

- Considera un aprendizaje significativo encaminado al saber, al saber hacer y al saber ser.
- Orientado hacia aprendizajes profundos e integrales.
- Es más flexible que otros métodos.
- Evalúa competencia por competencia y se tiene seguridad sobre el dominio de cada una de ellas.

Uno de los enfoques incluidos en la capacitación por competencias laborales, es la enseñanza por problemas, que trata, en términos generales, de orientar al empleado

a la resolución específica de problemas, enfrentándolo a situaciones hipotéticas de la organización; pero que en algún momento podrían ser reales, en cuyo caso, el empleado aprende a tomar decisiones y resolver problemas.

Los métodos de capacitación más utilizados y recomendados para el caso de las competencias laborales son los siguientes:

- Lectura guiada.
- Método de caso.
- Rotación de funciones.
- Tareas de asistente.
- Entrenamiento a través de simulación.
- Instrucción asistida por computadora.

Las principales características de un programa de capacitación por competencias son:

- Las competencias laborales que tendrá que fortalecer cada trabajador son las que aparecen en el perfil de su puesto.
- La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación por cada competencia.
- La instrucción dirigida a fortalecer competencias laborales es individualizada al máximo.
- Las experiencias de aprendizaje, en estos casos, deberán ser frecuentemente retroalimentadas.
- Los materiales didácticos utilizados orientan al trabajador hacia situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo.
- El énfasis hacia el logro de resultados concretos.

7.2.2. La capacitación y la programación neurolingüística

La programación neurolingüística (PNL) fue desarrollada a mediados de los 70 por Richard Bandler y John Grinder y, posteriormente, por Robert Dilts. Este modelo describe la dinámica fundamental entre: mente (neuro), lenguaje (lingüística) y la forma en que su interacción produce efectos en nuestra filosofía y conducta (programación). La PNL estudia la forma en que pensamos y utilizamos el lenguaje.

Esta nueva técnica, permite conocer, de una manera más emocional, el interior de los individuos. Lo cual ayuda mucho para tener contacto con las habilidades y los sentimientos que poseen los colaboradores de una empresa. Y es una pauta para la asignación del tipo de capacitación que será requerida tomando en cuenta las actividades a desarrollar de los empleados en la organización.

La ventaja de la capacitación fundamentada en la programación neurolingüística, es que trata de reorientar los aprendizajes del empleado, involucrando aspectos más profundos y no conscientes de la persona; de tal manera que a través de las técnicas que proporciona la PNL, el empleado logre profundizar en sus emociones relacionadas con su comportamiento y que, de esta forma, pueda asimilar y aceptar nuevas maneras de ser y hacer las cosas dentro de la organización. Es así, como la PNL presenta herramientas y técnicas específicas que pueden ser aplicadas para organizar y reorganizar nuestra experiencia con la finalidad de definir y asegurar cualquier resultado conductual propio (Reza, 2006: 194).

En este sentido, la PNL puede ser empleada para impulsar de forma eficaz procesos de enseñanza aprendizaje, en los que exista una interrelación con las emociones del individuo. Dado que la PNL permite una conexión con las emociones del trabajador, puede decirse que es un complemento en el desarrollo de la inteligencia emocional.

Entre los beneficios de la capacitación basada en las técnicas de la PNL se pueden mencionar los siguientes:

- Aumento en el nivel de autoconfianza y auto-reconocimiento del empleado.
- Desarrollo del crecimiento personal y profesional hacia el éxito.
- Mejora en las relaciones interpersonales de los trabajadores.
- Reducción del estrés entre los miembros de la organización.
- Negociación y solución de conflictos de manera positiva.

Un ejemplo en la utilización de una herramienta relacionada con la PNL es la utilización de cuestionarios que permitan al empleado reconocer sus emociones y, a partir de ello, identificar que ellas intervienen en la interrelación diaria con otros miembros de la organización, en la toma de decisiones, etcétera.

Para aplicar este tipo de capacitación, las organizaciones tienen que apoyarse en expertos en el tema, de tal forma que puedan lograrse los objetivos planteados; este tipo de temas es manejado por consultores externos relacionados con aspectos de cambio organizacional.

7.2.3. La capacitación y el *empowerment* (la facultación)

Para hablar de este tema, se empezará por definir qué es y que busca la facultación o *empowerment* en el individuo y la organización:

¿Qué es el *empowerment* o facultación?

Es el proceso que permite dotar de poder al trabajador para la toma de decisiones dentro de sus actividades. También considerado (Griffin y Moorhead, 2010: 482) como el proceso de facultar a los trabajadores para establecer sus metas y tomar sus decisiones, dentro de su esfera de responsabilidad y autoridad.

¿Qué busca en el individuo?

Concientizarlo sobre su potencial, su valor y sus capacidades, cambiar su actitud para el logro de metas y objetivos personales y grupales; así como responsabilizarlo de todas las acciones que realiza en su ámbito de autoridad y responsabilidad.

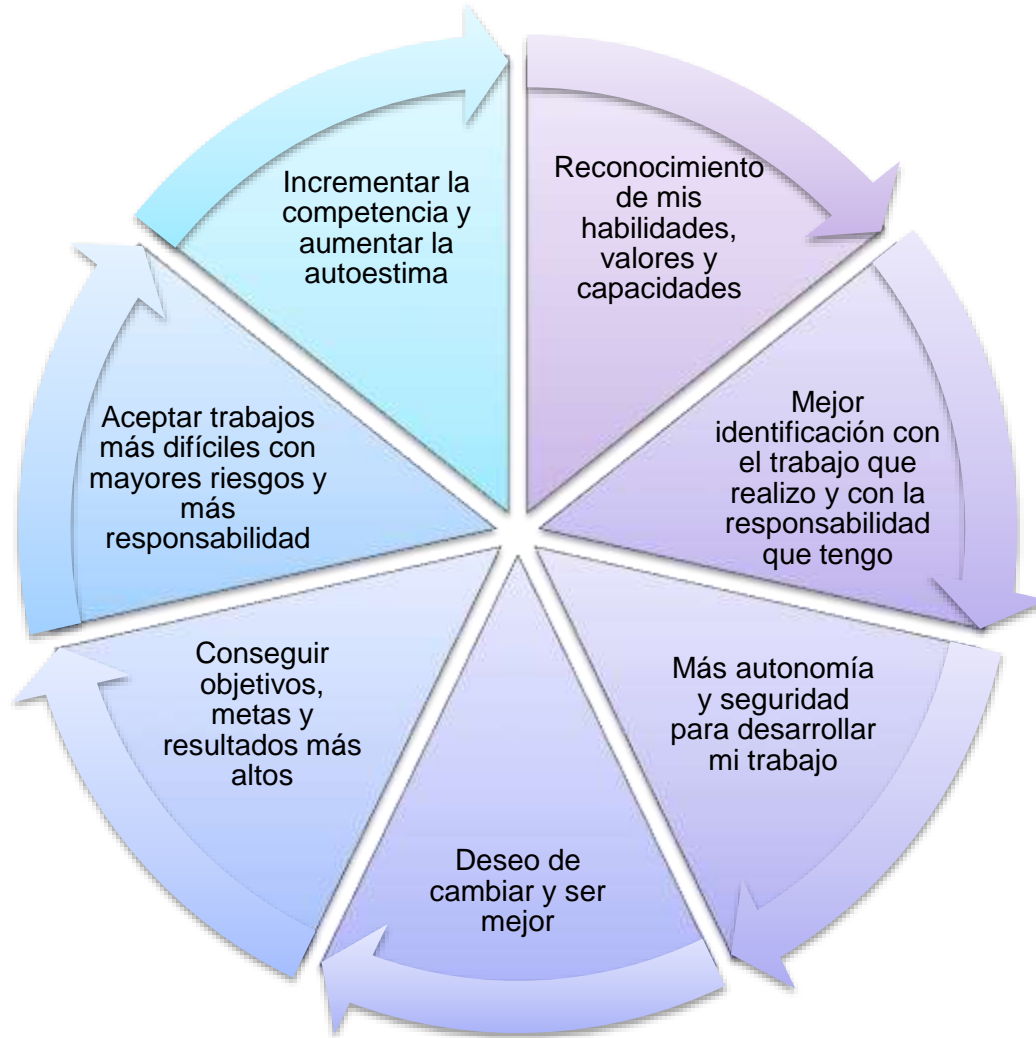
¿Qué busca en la organización?

En términos generales, busca ampliar la participación de los trabajadores en acciones y decisiones que vayan más allá de las áreas tradicionales. Particularmente, ayuda a la organización a:

- ✓ Lograr la descentralización de la autoridad.
- ✓ Alcanzar el desarrollo de actividades con mayor calidad y oportunidad.
- ✓ Fomentar la participación activa, para que los individuos construyan el presente y futuro de la organización.
- ✓ Propiciar el trabajo en equipo.

Una persona u organización empoderadas o facultadas deben estar conscientes de su valor y sus capacidades para alcanzar resultados más altos cada día. Por lo tanto, la capacitación toma gran relevancia, porque es precisamente a través de ella que se fortalecerán las competencias necesarias del empleado, se le preparará para desempeñar un nivel de funciones superior, se le hará más confiado, seguro de sí mismo y más preparado para tomar decisiones trascendentes.

En el siguiente diagrama se muestran los objetivos que busca cumplir el proceso de facultación o *empowerment* dentro de las organizaciones:



Elaboración propia.

El proceso para lograr el empoderamiento o facultación de la persona en la organización tiene que pasar por diferentes etapas, en las que paulatinamente irán integrándose diferentes elementos, tanto en el individuo como en la organización y justamente en esta etapa de asimilación de nuevos conocimientos, habilidades, etc., es que la capacitación tiene su gran influencia, ya que a través de ella se lograrán estos propósitos.

Además de lo anterior, para que un proceso de habilitación o *empowerment* sea exitoso en una organización se deben ofrecer las siguientes bases para su implantación:

- Una clara definición de la visión, la misión y los valores con los que va a trabajar.
- La concreta definición de objetivos y metas alcanzables.
- Una adecuada definición de funciones y responsabilidades de cada uno de los trabajadores.
- El reconocimiento de las capacidades, habilidades y potencialidades de cada miembro de la organización.
- La disposición para enseñar a trabajar en equipo.

El *empowerment* o facultación sólo mejora la efectividad organizacional si existen ciertas condiciones. Primero, la organización debe ser sincera en sus esfuerzos para difundir el poder y la autonomía hasta los niveles más bajos de la organización. Los esfuerzos simbólicos para promover la participación en sólo algunas áreas tienen poca probabilidad de éxito. Segundo, la organización debe estar comprometida a sostener la participación y el *empowerment*. Tercero, la organización debe ser sistemática y paciente en sus esfuerzos para facultar a sus trabajadores (Griffin y Moorhead, 2010: 127-128).

Puede concluirse que para mejorar su eficacia muchas empresas utilizan equipos de trabajo y conceden mayor libertad al trabajador para tomar decisiones, lo cual se logra a partir de procesos de *empowerment* que están fuertemente apoyados por programas de capacitación con fines muy claros: dar mayor libertad y poder al empleado para decidir.

Un ejemplo de esto es Toyota, que dedica varias horas a la capacitación en la facultación de los empleados nuevos, a fin de que se escuchen y cooperen entre sí. Durante el proceso de capacitación en Toyota, se enfatiza la dedicación al trabajo en equipo. Por lo que se utilizan ejercicios breves para ilustrar situaciones que representan el trabajo en equipo adecuado y no adecuado, así como para orientar las

actitudes del personal nuevo hacia el logro de un buen trabajo en equipo (Dessler, 2004: 116).

7.2.4. La capacitación y las inteligencias múltiples

Howard Gardner es autor de la teoría de las inteligencias múltiples, que propuso en 1983 y que, para muchos expertos, revolucionó el campo de la psicología. El autor comenta:

Lo que hice fue tomar la palabra inteligencia, que era propiedad de la gente del coeficiente intelectual, y dije: la música es un talento y las matemáticas son inteligencia, pero ¿por qué debemos llamar inteligentes a las personas buenas con los números y solo talentosos a aquellos que dominan el tono, la armonía, el timbre?

Lo anterior aparece comentado por el autor en el siguiente link:

<http://www.inteligenciasmultiples.net/index.php/item/7-inteligencias-multiples>

Dentro de su teoría, Gardner considera 7 tipos de inteligencias diferentes:

- 1) Musical.
- 2) Cinético-corporal.
- 3) Lógico-matemática.
- 4) Lingüística.
- 5) Espacial.
- 6) Interpersonal.
- 7) Intrapersonal.

Este enfoque resulta realmente importante porque da una gran amplitud a las diferentes aptitudes, habilidades y destrezas que demuestran los seres humanos, lo cual, para efectos de la aplicación organizacional, es trascendental; ya que la organización, a partir de esta teoría, puede entender las diferentes inteligencias que poseen sus trabajadores, lo cual resulta ventajoso porque puede potencializar al máximo las diferencias que presentan los integrantes de la organización.

Por esta razón, la capacitación basada en inteligencias múltiples debe brindarse a los trabajadores. [Y con ella] La oportunidad de desarrollar diferentes actividades educativas en que la destreza psicomotora fina, junto con la inteligencia y la creatividad contribuyan a captar ese rico potencial humano, como oportunidad de mejoramiento personal y apoyo al sector productivo, ya que el rápido desarrollo tecnológico exige cada día nuevos saberes técnicos (Argüelles, 2001: 121).

Se recomienda que cuando una organización relacione la capacitación y las inteligencias múltiples, considere que, en primer término, debe reconocer la diversidad de talentos que poseen sus trabajadores y, segundo, debe guiar de forma concreta y funcional (a través de las formas y medios que considere pertinentes, cursos, talleres, diplomados, *e-learning*, etc.) las capacidades y destrezas de su personal, siempre alineados al cumplimiento de los objetivos de cada una de las áreas y de la organización en su conjunto.

7.2.5. La capacitación enfocada al desarrollo de la cultura de servicio

Actualmente, las organizaciones deben tener muy presente que sus estrategias, tácticas y acciones deben llevarlos a satisfacer las necesidades de sus clientes, los cuales pueden encontrarse dentro y fuera de la organización; es decir, el cliente interno es aquella área o persona que dentro de la propia organización recibe productos o servicios que le permiten cumplir con sus objetivos; el cliente externo es aquella persona o grupo de personas para quien la organización opera o produce bienes o servicios. En ambos casos, sean clientes internos y/o externos, las empresas u organizaciones, deberán satisfacerlos mediante el cumplimiento de estándares de calidad y atendiendo a sus verdaderas necesidades. Así se forja una cultura de servicio en la que se proporcione a los clientes un servicio de calidad.

Al respecto, Robbins dice:

Todo trabajo es un proceso en el cual los colaboradores son clientes y proveedores, a la vez, en la cadena de servicio. El empleado es cliente cuando tiene elementos, útiles, información o servicios de otros miembros internos o externos. Este mismo cliente se convierte en proveedor cuando suministra elementos útiles, información o servicios a otros dentro de la empresa o a personas fuera de ella, agregando valor a los insumos que se procesan (2004: 541).

Las organizaciones están reconociendo cada vez más la importancia de satisfacer las expectativas de los clientes; además de crear una filosofía, unos estándares y unos sistemas que respalden el servicios al cliente, estas empresas deberían ofrecer capacitación para la atención al cliente, a fin de dotar a los empleados de las habilidades necesarias para satisfacer y superar las expectativas de los consumidores (Gómez Mejía, Balkin y Cardy, 2007: 323).

Puede suceder que, en ocasiones, el personal que está a cargo o tiene trato directo con los clientes sea eventual, por lo que la empresa invierte pocos recursos en capacitar a los trabajadores respecto de la filosofía de servicio al cliente; sin embargo, una recomendación que puede darse, es que los recursos invertidos en fortalecer las habilidades y capacidades de los empleados que tienen trato directo con clientes, son recursos que generalmente resultarán rentables.

Según Robbins, existen otros casos en los que:

Las organizaciones que pretenden estar más orientadas al cliente, no siempre tienen la opción de contratar a todos sus empleados nuevos. Lo más común es que la administración enfrente la dificultad de hacer que sus empleados actuales se enfoquen a sus clientes. En tales casos, el acento se pone en la capacitación, más que en la contratación. El contenido de estos programas de capacitación varía enormemente, pero se centra en mejorar los conocimientos sobre los

productos, adquirir la capacidad de escuchar, mostrar paciencia y exhibir emociones (Robbins, 2004: 541).

Cuando la capacitación de una organización está enfocada al desarrollo de una cultura de servicio, tiene que contar con recursos específicos para desarrollar en su personal las competencias que le concedan atender cualquier tipo de situación ante dichos clientes, lo que puede resultar una fuente de ventaja competitiva y/o evitarle serios conflictos. Cabe señalar que, en muchos casos, es el entorno quien presiona a las empresas a dirigir la formación de sus trabajadores hacia la comprensión y atención al cliente.

Tal es el caso de Denny's, la cadena de restaurantes familiares más grande de Estados Unidos, quien ha aprendido la importancia del servicio al cliente, ya que recibió una demanda por discriminación racial que le supuso una sanción de 46 millones de dólares en 1994, la cadena de restaurantes fue considerada culpable de discriminación por ofrecer un servicio peor y más lento a los miembros de grupos minoritarios (Gómez Mejía, Balkin y Cardy, 2007: 323-324).

7.2.6. *Mentoring* o tutoría, *coaching* o entrenamiento, etc.

Se denominan métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo a todas las acciones que con este fin se realizan dentro de la organización y que, junto con la capacitación dirigida a mejorar el desempeño de las tareas cotidianas del trabajador, buscan dar un seguimiento más cercano al crecimiento y desarrollo de los empleados en forma integral. Dichos métodos están relacionados con el fortalecimiento de competencias que ayudan a las personas no sólo a desenvolverse de una forma eficiente dentro de la empresa; sino también en su vida personal y familiar. En este sentido, se revisarán de forma general dos conceptos: el *coaching* y el *mentoring*.

Coaching o entrenamiento

El *coaching* tuvo su auge en los años ochenta, cuando, para algunos especialistas en organizaciones, fue interesante estudiar la forma en la que los entrenadores o *coaches* deportivos dirigían a sus equipos y, sobre todo, era sorprendente analizar los buenos resultados que obtenían. Puede considerarse el *coaching* como una conversación que involucra al menos a dos personas, el *coach* y el individuo o grupo implicados. En este sentido se dice que el *coaching* está diseñado para maximizar las fortalezas y reducir al máximo los puntos débiles de las personas. El *coaching* es una de las más antiguas vías para la capacitación y el desarrollo de las personas, desde el entrenamiento diario hasta el *feedback* brindado por una persona a sus colaboradores con alguna periodicidad (Alles, 2005: 159).

Entre de sus principales propósitos, se pueden encontrar los siguientes:

- ✓ Se enfoca en conductas que pueden ser mejoradas.
- ✓ Se busca la utilización de un lenguaje asertivo
- ✓ Se anima a la persona que está siendo entrenada a ser reflexiva.
- ✓ Se solicita una identificación de una meta o un fin sobre el que se trabajará.

Mentoring o tutoría

Actualmente existen diferentes métodos, técnicas y herramientas que permiten a las organizaciones un mejor aprovechamiento de los recursos en general; sin embargo, tratándose de personas, existe un método consistente en que los trabajadores con más antigüedad vayan transmitiendo de manera programada sus conocimientos y experiencia a los trabajadores recién llegados, lo que incrementa el aprovechamiento del capital intelectual de la empresa. Tal es el caso de lo que representa la orientación o tutoría o consejería (*mentoring*) para las organizaciones, ya que busca aprovechar al máximo la experiencia o pericia (*expertise*) de los empleados más experimentados.



Al respecto, Gómez (2007: 730) considera que el *mentoring* puede entenderse como un programa de apoyo en el que los directivos con más antigüedad identifican a mujeres y minorías prometedoras y desempeñan un papel importante en el desarrollo de sus carreras.

En ambos casos, el entrenamiento (*coaching*) y la tutoría (*mentoring*) buscan proveer a la organización de herramientas adicionales que, junto a la capacitación, logren aprovechar, desarrollar y fortalecer al máximo las competencias reales y potenciales de sus trabajadores. En la actualidad, es muy importante que las organizaciones traten de explotar sus recursos (técnicos, financieros, materiales, humanos, tecnológicos y de información) a través del uso de las mejores herramientas, técnicas y métodos, etc., que brinda la administración, con el fin de mantenerse y crecer en un mercado cada vez más competido y globalizado.

RESUMEN

En esta unidad se resaltó la importancia de mantener actualizados los conocimientos, habilidades y destrezas del capital humano laborante en la organización, lo cual se logra a través de la capacitación, entendida como un proceso de aprendizaje continuo que faculta que las personas, en sus puestos de trabajo, alcancen sus objetivos y al mismo tiempo, potencialicen sus competencias. Por lo tanto, la capacitación es una herramienta que da valor al personal de la organización y lo enriquece en todos sentidos.

Así mismo, en esta unidad, se revisó el marco filosófico, legal y normativo de la capacitación, se repasaron los señalamientos legales que en esta materia están consignados tanto en la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* como en la *Ley Federal del Trabajo*, se resaltó la importancia de los órganos de operación y vigilancia de la materia, como la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS) y las Comisiones Mixtas de Capacitación, entre otras.

Finalmente, una explicación de las tendencias más importantes de la capacitación en el siglo XXI, como la capacitación basada en competencias, la programación neurolingüística, la facultación o habilitación (“empoderamiento”), y especialmente el desarrollo de la cultura de servicio, que considera al cliente como la parte más importante de cualquier empresa; por tanto, se debe saber escuchar y entender las necesidades de los clientes, empleados y proveedores, ya que es una filosofía de servicio que tienen las empresas para anticipar las necesidades de los clientes existentes y potenciales, apoyándose en la tecnología y en las relación con los consumidores. Las empresas deben mejorar las relaciones con los clientes, optimizar el lanzamiento de nuevos productos y centrar todos sus esfuerzos en el conocimiento profundo del cliente.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Chiavenato, I. (2009).	12	371
Dessler, G. (2004).	9	116
Alles, Martha (2005).	4	118
Reza, Jesús (2006).	3	194
Argüelles, A. (2001).	4	121
Robbins, S. (2004).	4	541

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.

Dessler, G. (2004). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.

Alles, Martha (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. México: Garnica.

Reza, Jesús (2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México: Panorama.

Argüelles, A. (2001). *Educación y capacitación basada en normas de competencia – Una perspectiva internacional*. México: Limusa.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.



Unidad 8.

Evaluación del desempeño y remuneración



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno comprenderá el objetivo e importancia de la administración de la remuneración y de la estructura salarial.

TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

8. Evaluación del desempeño y remuneración

8.1. Administración de la remuneración: concepto e importancia

8.2. Objetivos de la administración de la remuneración

8.2.1. Equidad interna

8.2.2. Competitividad externa

8.2.3. Elevar los niveles de desempeño del personal

8.2.4. Otros

8.3. Definición de terminología

8.3.1. Compensación

8.3.2. Remuneración

8.3.3. Retribución

8.3.4. Salario

8.3.5. Sueldo

8.3.6. Incentivos

8.3.7. Prestaciones: en efectivo o en especie

8.3.8. Paquete de remuneración

8.4. Clasificación de los contenidos y elementos de la remuneración

8.4.1. Compensación extrínseca

8.4.2. Compensación intrínseca

8.4.3. Compensación económica

8.4.4. Compensación no económica

8.4.5. Compensación económica directa

8.4.6. Compensación económica indirecta

8.4.7. Compensación fija

8.4.8. Compensación variable

8.5. Perspectiva para remunerar los puestos

8.5.1. Pago por valor de mercado: encuesta salarial

8.5.2. Pago por contenido de responsabilidad del puesto: valuación de puestos

8.6. Perspectiva para remunerar a las personas

8.6.1. Remuneración con base en el desempeño

8.6.2. Remuneración con base en competencias laborales

8.6.3. Remuneración por cumplimiento de objetivos

8.6.4. Remuneración variable

8.7. Prestaciones



INTRODUCCIÓN

En este capítulo revisaremos la administración de la remuneración y los términos relacionados con este concepto, tales como retribución, compensación, sistemas de sueldos y salarios, etc.

También examinaremos la clasificación y los elementos para remunerar en las organizaciones y las perspectivas para remunerar, que pueden ser con base en las personas o en los puestos. Por último, las prestaciones otorgadas por las diferentes leyes en México.

8.1. Administración de la remuneración: concepto e importancia

8.1. Administración de la remuneración: concepto e importancia

Es la parte de la administración de recursos humanos que se ocupa de todos los beneficios que reciben los individuos por realizar las tareas de la organización (Ivancevich, 2005: 301).

Las personas trabajan en las organizaciones en función de ciertas expectativas y resultados. La dedicación de las personas al trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad que perciban en la medida en que el trabajo produce resultados esperados y cuanto mayor sea esa medida, mayor será la dedicación. De ahí la importancia de diseñar sistemas de remuneración capaces de aumentar el compromiso de las personas con los objetivos de la organización (Chiavenato, 2009: 282-283).

Las recompensas que ofrece la organización influyen en la satisfacción de sus grupos de interés, la actividad organizacional se puede ver cómo un proceso que comprende varios recursos dentro de un sistema integrado que requiere de una combinación de trabajo, esfuerzo humano, tecnología, materia prima y capital para que produzca un resultado deseado. El elemento humano es vital en este proceso.

8.2. Objetivos de la administración de la remuneración

8.2.1. Equidad interna

La equidad interna refiere a lo que se considera justo dentro de la estructura de retribuciones de la propia empresa. Para Varela (2006: 164) se refiere a la teoría de que los empleados buscan un intercambio, a través del cual las recompensas se perciban de forma equitativa.

La equidad interna es ordenar y darle valor a los mismos puestos que existen en la organización de acuerdo al impacto que cada uno tiene en el negocio. Esta teoría indica medir los cargos de la misma manera, considerando los mismos factores para medir su impacto relativo. Se debe tomar en cuenta que se miden los puestos y los requerimientos para su desempeño y no las personas (Pía y Miguel, 2011: 84).

8.2.2. Competitividad externa

Se considera como la retribución justa con respecto al salario que pagan otras empresas por el mismo trabajo.

Con esta premisa se puede reforzar el nivel de la organización para retener y motivar a los trabajadores competitivos.

8.2.3. Elevar los niveles de desempeño del personal

Las estrategias de retribución con base en mejorar los niveles de desempeño permiten motivar al personal, en todos los niveles corporativos.

Es básico para las organizaciones mantener sistemas de retribución que promuevan los recursos humanos de manera óptima, consigan la efectiva participación de todos los integrantes de la organización y sean un instrumento de desarrollo y retroalimentación. Lo anterior permitirá:

Definir el grado en que cada empleado contribuye en la organización.

Se puede obtener datos para definir remuneraciones y promociones.

Recabar información para elaborar planes de acción en caso de desempeños no satisfactorios.

8.2.4. Otros

Teoría de las expectativas

La teoría de las expectativas de la motivación señala que el nivel de motivación depende de lo atractivo de las recompensas que se buscan y de la probabilidad de obtenerlas. Esta teoría sostiene que los empleados efectuarían un mayor esfuerzo en el trabajo si tuvieran razones para esperar que eso diera como resultado una recompensa valiosa.



Costo de la vida

Debido a la inflación, las tasas de compensación se tienen que ajustar al alza periódica del costo de la vida para ayudar a los empleados a mantener su poder adquisitivo (Bohlander, 2008: 400).

Teoría de la equidad

A partir por lo citado en Sarrió & Barberá (1997), la teoría de la equidad de Adams se focaliza en “las causas y consecuencias de la ausencia de equidad en las relaciones de intercambio humanas”, por lo que intenta conciliar intereses personales con la necesidad de preservar y mantener el orden social.

Por lo anterior y citando a López, Casique & Ferrer (2007), “la teoría de la equidad se entiende como un modelo de satisfacción, que explica las razones por la cuales las personas se esfuerzan por conseguir justicia y equidad”.

Los elementos estructurales de la teoría son: los *inputs* (insumos) o lo que percibe una persona como sus contribuciones al intercambio, por lo que espera un retorno justo; es decir conocimientos, experiencia, escolaridad, habilidades y esfuerzo, entre otros. Así por otro lado los *outputs* (resultados) son descritos como las recepciones del individuo en el intercambio, tales como salario, prestaciones, reconocimientos, ascensos, entre otros. (López, Casique & Ferrer, 2007, Sarrió & Barberá, 1997).

8.3. Definición de terminología

8.3.1. Compensación

Se refiere a todas las gratificaciones que se proporcionan a los trabajadores a cambio de sus servicios (Mondy, 2005: 284).

Para Varela (2006: 164) la compensación tiene tres componentes.

- a. Los sueldos y salarios.
- b. Las prestaciones, incentivos y pagos variables.
- c. Forma de pago, registros contables, fiscales y servicios al personal.

8.3.2. Remuneración

Proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo (Dessler y Varela, 2011: 262).

8.3.3. Retribución

Conjunto de recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo. Para Gómez Mejía (2008: 374), incluye tres componentes: salario base, incentivos salariales y prestaciones sociales o retribuciones indirectas.

8.3.4. Salario

Según lo dice Casas (2002: 19), el término salario procede de la voz latina *salarium*, que significa “sal”, porque antiguamente ésta se daba a cambio de un servicio. La sal era muy apreciada por sus cualidades de conservación de alimentos.

Es una contraprestación por el trabajo que una persona desempeña en la organización (Mondy, 2005: 287).

Según la *Ley Federal del Trabajo* en sus artículos 82 y 84, salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

El salario puede fijarse por unidad de tiempo, unidad de obra, por comisión, a precio alzado, entre otras formas.

El salario que se fija por unidad de tiempo se establece en la jornada de trabajo; es decir, el tiempo durante el cual el trabajador presta sus servicios al patrón (Art. 58 LFT). Por otro lado, cuando el trabajo se determina por unidad de obra, se especifica la cantidad de material, el estado de las herramientas proporcionadas para fijar la obra así como el tiempo para desarrollar el trabajo.

Tal como lo cita Bailón (1998). El salario a precio alzado se define como aquel en que la retribución se mide en función de la obra que el patrón se propone ejecutar. Asimismo, el salario por comisión se refiere a aquel en que la retribución se mide en relación con la mercancía o productos colocados en el mercado por parte del trabajador.

Otra acotación hecha por Padilla (2013), nos dice que a precio alzado es cuando el trabajador pone su actividad y se le paga conforme al trabajo materializado y a comisión cuando se puede fijar un porcentaje sobre el precio final de la venta mediante tarifa o por unidad vendida.

Por lo anterior el salario a precio alzado puede efectuarse con un contratista y por concepto de trabajos concluidos; por otro lado a comisión como ejemplo el salario pagado a la fuerza de ventas de una empresa.

8.3.5. Sueldo

El origen del término sueldo se remonta a la denominación de la moneda de oro utilizada en la época del emperador Constantino (*solius aurus*). Casas (2002:19).

De acuerdo con el concepto que da la Real Academia Española, sueldo es la “Remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.”

Véase: <http://lema.rae.es/drae/?val=sueldo>

8.3.6. Incentivos

El incentivo se entiende como una compensación por realizar cierta acción. Es una especie de recompensa, que abarca los aspectos financieros y no financieros, condicionada a la medición del resultado de un trabajo con la observancia de ciertas normas.

Por lo anterior, podemos decir que en nivel económico y laboral los incentivos se refieren al estímulo otorgado a una persona con el fin de incrementar niveles de producción o mejorar el rendimiento.

8.3.7. Prestaciones: en efectivo o en especie

Las prestaciones constituyen una forma de compensación indirecta que tiene como propósito mejorar la calidad de vida laboral y personal de los empleados (Bohlander, 2008: 470).

Las actividades son, por lo general, costeadas por la organización y benefician a los empleados, son aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario perciben los trabajadores. Se

entiende como los elementos que, en forma adicional al salario nominal, recibe el trabajador en moneda o en especie, y representan un ingreso o el ahorro de un gasto que hubiera tenido o se hubiese visto obligado a realizar.

Se pueden clasificar por su forma:

- a. En dinero: es la remuneración únicamente realizada en moneda que se paga al trabajador.
- b. En especie: representan aquellas utilizadas para uso personal del trabajador y de su familia, proporcional al monto del salario que se le paga en efectivo.
- c. En facilidades, actividades o servicios: aquellos definidos por la empresa que benefician al trabajador, como servicios de transporte, comedor, sala de descanso, etc.

8.3.8. Paquete de remuneración

Un plan eficaz de retribuciones permite a la empresa alcanzar sus objetivos estratégicos y se ajusta a las características particulares de la empresa así como a las de su entorno. Las opciones, de acuerdo con Gómez Mejía, que tiene un directivo para el diseño del sistema o paquete de remuneración abarca (2008: 408):

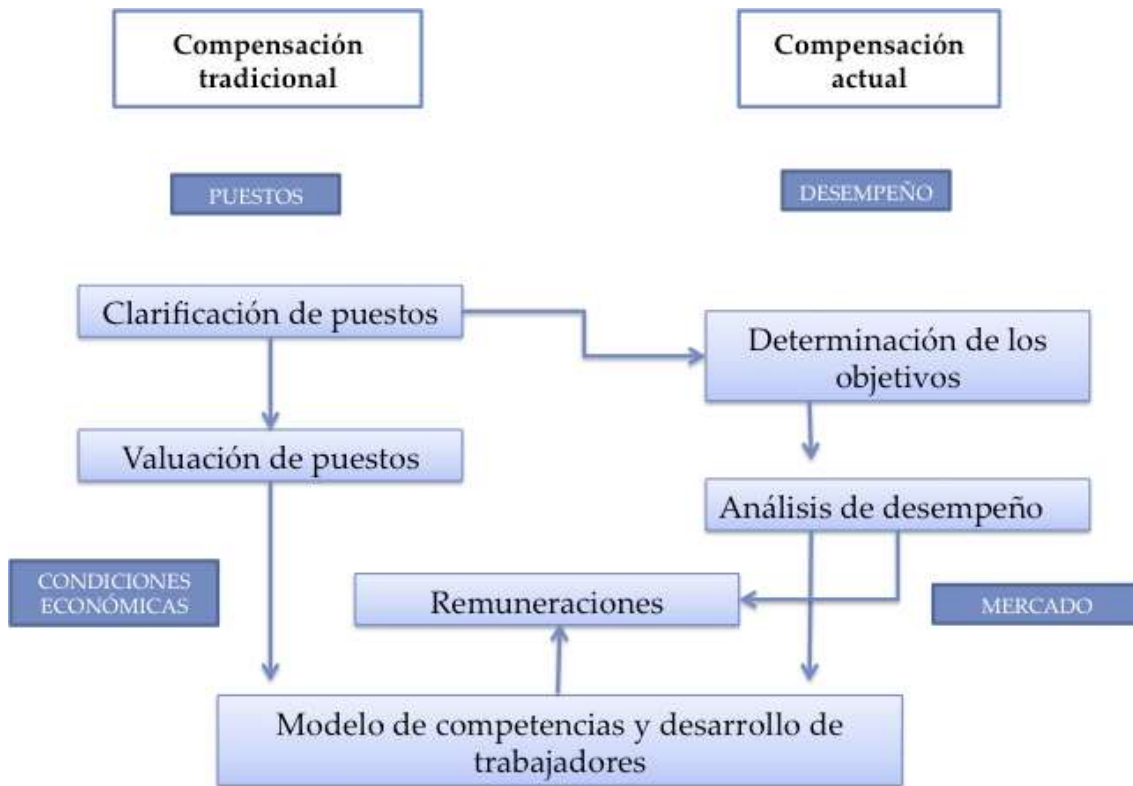
1. La equidad interna frente a la externa.
2. La retribución fija frente a la variable.
3. El rendimiento frente a presencia.
4. La retribución individual frente a retribución en función del puesto.
5. Igualitarismo frente a elitismo.
6. La remuneración inferior a la del mercado frente a la remuneración superior del mercado.
7. Recompensas monetarias frente a las no monetarias.
8. Retribuciones públicas frente a retribuciones secretas.
9. Centralización de las decisiones salariales frente a descentralización de las mismas.

En todas las situaciones anteriores las mejores opciones dependen de lo bien que se ajusten a los objetivos de la empresa y la organización.

8.4. Clasificación de los contenidos y elementos de la remuneración

Por lo citado en el artículo “El rol de la remuneración variable en la efectividad organizacional de las empresas” (Segovia, 2011: 23), los sistemas de compensación le dan forma a la cultura organizacional; afectan la motivación, la satisfacción y comportamiento de los empleados y ayudan a entender lo que una organización valora. Por lo anterior podemos interpretar que las organizaciones definen su sistema de remuneración y compensación en función de los objetivos organizacionales, estrategias establecidas, posición competitiva de la empresa y ambiente laboral.

A continuación me permito tomar el cuadro citado en el artículo mencionado, con el cual podemos ilustrar la evolución en los sistemas de compensación de las organizaciones, que en sus sistemas tradicionales están basados en los puestos y actualmente en el desempeño y las condiciones de mercado:



Fuente: <http://www.spentamexico.org/v6-n2/6%282%2917-33.pdf> p. 5. (Fecha de consulta: 5/02/2014).

8.4.1. Compensación extrínseca

De acuerdo con las ideas de Urquijo, la compensación se relaciona directamente con el trabajo y el ambiente en el cual se realiza, las compensaciones extrínsecas pueden ser financieras y no financieras.

- La compensación no financiera contiene aspectos relacionados con la motivación, reconocimiento o prestigio que crea un ambiente de trabajo adecuado (reconocimiento verbal de la labor).
- La compensación financiera involucra un costo financiero para empleadores, que se deriva del proceso de dirección del personal, centrándose en atraer, mantener y motivar al personal para contribuir con los objetivos planteados en las organizaciones.

Se clasifican a su vez en directas e indirectas:

- a. Directas, son costos de pago a empleados por tiempo trabajado o resultados obtenidos por su trabajo: sueldos y salarios, primas o bonos, comisiones, incentivos, etcétera.
- b. Indirectas, se refiere a compensaciones derivadas de otorgar beneficios públicos o privados para los empleados: programas de protección de pago, pagos por tiempo no trabajado (vacaciones pagadas, licencias médicas, licencias por ausencia, días libres o feriados, etc.) y servicios a empleados (comedor, vehículo, club, teléfono celular, servicios de asesoría, etc.) (Urquijo, 2008: 28).

8.4.2. Compensación intrínseca

Tipo de compensación que no depende de los planes o programas formales de la organización; sino de las necesidades de los propios empleados y del trabajo que ellos realizan.

Se refiere a la compensación por un trabajo sólo por ejecutarlo, que le resulta interesante al trabajador o que contribuye a su crecimiento y desarrollo personal y profesional. Por ejemplo, ser nombrado miembro honorario de un comité, consejo consultivo o representativo.

8.4.3. Compensación económica

Las organizaciones atraen, motivan y retienen a los empleados, por lo que los sistemas de compensaciones se refieren a las compensaciones económicas, las que significan un trato salarial justo para los empleados.

8.4.4. Compensación no económica

Incluyen los factores no económicos que pueden modificar la percepción de equidad de una persona, como el pago a los empleados con base en tasas comparables a las que se pagan en puestos similares en otras empresas (equidad externa) o los pagos de acuerdo a los valores relativos de sus puestos dentro de la misma organización (equidad interna). Ejemplo: reconocimiento, prestigio, estabilidad laboral, etcétera.

8.4.5. Compensación económica directa

De acuerdo con los planteamientos de Wayne Mondy, este tipo de pago se refiere al “pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, bonos y comisiones” (2005: 284).

8.4.6. Compensación económica indirecta

“Son todas aquellas gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa o la satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se lleva a cabo” (Mondy, 2005: 284). Ejemplos: pagos de alimentación, ayuda de transporte, renta o educación.

8.4.7. Compensación fija

La compensación se refiere al tabulador salarial fijado por la empresa por el desempeño de un puesto. Esta retribución está determinada por la cantidad expresada en un contrato.

8.4.8. Compensación variable

Se refiere al pago vinculado a alguna medida de desempeño individual, grupal u organizacional alcanzado.

Estos planes de incentivos hacen hincapié en un enfoque compartido en los objetivos de la organización, ampliando las oportunidades de los incentivos para empleados de toda la organización y creando un ambiente operativo que apoye una filosofía de compromiso compartido, ya que cree que todas las personas contribuyen al desempeño y éxito de la organización.

De acuerdo a Segovia (2011: 22), que cita a Madhani, la compensación variable es conocida de igual forma como un pago de riesgo, ya que este tipo de compensación supone un esfuerzo adicional para obtenerla, porque está en función del nivel de desempeño y los resultados alcanzados, y el empleado no tiene certeza de que va a recibirla.

Este tipo de compensación basado en resultados, depende los logros organizacionales, por lo que es necesario que se implementen medidas para evaluación de los resultados; dichas medidas deberán transformarse en indicadores.

Las formas de compensación variable que pueden otorgar las empresas pueden ser medidas financieras o de reconocimiento.

8.5. Perspectiva para remunerar los puestos

8.5.1. Pago por valor de mercado: encuesta salarial

En este subtema podemos citar lo que señala Mondy al respecto:

Una encuesta salarial trata de obtener datos con respecto a lo que otras empresas pagan por puestos específicos o clases de puestos dentro de un mercado laboral dado.

Las encuestas se pueden comprar o subcontratar recurriendo a una empresa consultora o se puede realizar por la propia organización.

Las encuestas salariales proporcionan información para establecer la compensación directa e indirecta (2005: 289-290).

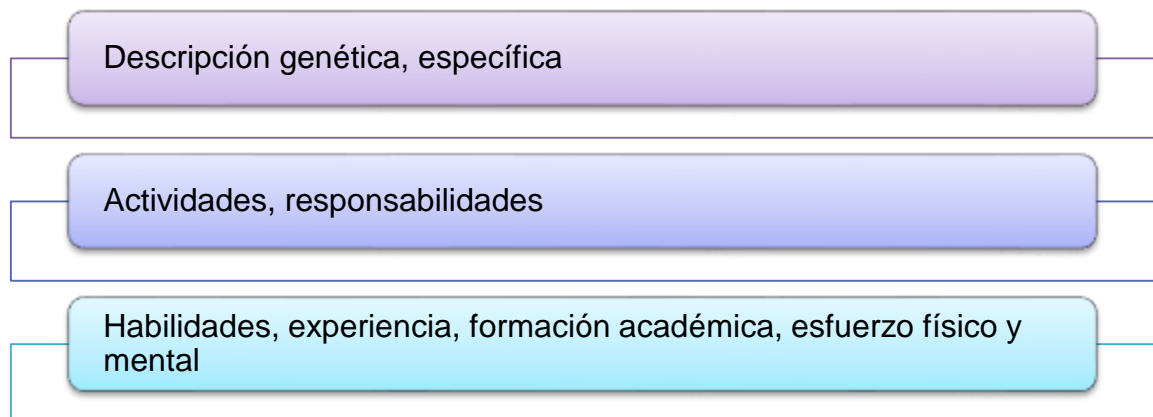
Las encuestas son técnicas o instrumentos para acopiar datos sobre la remuneración que pagan a los empleados los empleadores de una región, sector industrial o grupo de ocupación (Cf. Ivancevich, 2005: 318).

Las encuestas salariales permiten a la organización mantener la equidad interna y externa y permite a la empresa pagar salarios equivalentes a los salarios que empleados similares tienen en otra empresa (Cf. Bohlander y Snell, 2008: 412).

8.5.2. Pago por contenido de responsabilidad del puesto: valuación de puestos

Según lo indica Mondy (2005: 294), con el fin de asegurar el equilibrio interno de los salarios se recurre a la valuación y clasificación de los puestos. Valuación de puestos es el proceso de aplicar criterios para comparar los puestos y llegar a una valoración interna de los salarios de diversos puestos. La clasificación de estos puestos es el proceso que permite asignar el valor relativo a cada puesto en la organización.

Con la valuación de puestos puedes determinar el valor de un puesto con relación a otro en la organización, para realizar la valuación de puestos se debe tomar en cuenta:



La organización debe de contar con un comité valuador que puede estar integrado por representantes de los diferentes departamentos y por directivos, independientemente del método a utilizar.

Tres métodos de comparación tradicionales proporcionan la base para los principales sistemas de valuación de puestos (Bohlander y Snell, 2008: 407).

<p style="text-align: center;">Sistema de alineamiento de puestos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema en el cual se ordenan los puestos con base en su valor relativo, es decir, los integrantes de un comité listan los puestos representados en tarjetas que contienen las funciones y responsabilidades del puesto, con base en su importancia. 	<p style="text-align: center;">Sistema de clasificación de puestos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es el sistema en el cual los puestos se clasifican y agrupan con base en una serie de categorías salariales determinadas de forma previa. 	<p style="text-align: center;">Sistema de puntos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se refiere al procedimiento cuantitativo que determina el valor relativo de un puesto por medio de cálculo de los puntos totales que se le asignan.
--	--	--

La organización debe de contar con un comité valuador que puede estar integrado por representantes de los diferentes departamentos y por directivos, independientemente del método a utilizar.

De acuerdo por lo dicho en el libro Administración de la Remuneración Total (Rimsky, 2005) se conocen varios métodos para valuar puestos, entre los más usados se encuentran en la siguiente tabla, elaborada con base en el autor citado.

Tipo de método	Características	Método
No Cuantitativo	No tienen representación cuantitativa. La evaluación se realiza de todo el puesto en conjunto.	1. Ordenamiento o jerarquización 2. Gradación predeterminada
Cuantitativo	Los resultados que refleja se hacen en cantidades (puntos). Se descomponen sus partes en factores o grados.	3. Comparación de factores 4. Puntos

a) Método de ordenamiento o jerarquización: ordena los puestos desde el más importante al menos importante, los integrantes de un comité listan los puestos representados en tarjetas que contienen las funciones y responsabilidades del puesto, con base en su importancia.

- b) Método de gradación predeterminada: establece una escala con un número de grados en la cual los puestos de la empresa se ubican en el grado correspondiente. Los grados se describen detalladamente con base a nivel de responsabilidades, supervisión, personal a cargo, estudios, experiencia, etc.
- c) Método de comparación de factores: determina los factores⁷ de medición y la proporción de los valores de mercado de cada puesto mediante el análisis y comparación de cada factor para asignación de una cifra. Este método distingue puestos clave, puestos tipo o puestos de referencia.⁸
- d) Método de puntos: descompone cada puesto en factores de medición para realizar un análisis independiente. Éste método consiste en asignar unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores que forman el puesto y de esa manera se llega a establecer un ordenamiento de los mismos.

Otros métodos no clásicos:

- a) Método de habilidades básicas: método cuantitativo basado en el análisis de todas las tareas posibles a desempeñarse en el puesto, las cuales clasifica en grupos asignando un valor en puntos, tareas complejas (3 puntos), tareas normales (2 puntos) y sencillas (1 punto). Con la revisión de la tarea y la asignación de puntos se obtiene un total. Se trata de un sistema con valoración subjetiva.
- b) Método de componentes del puesto: se refiere a un método cuantitativo basado en valores de mercado y el método de regresión múltiple, mediante la comparación de variables y determinada por indicadores como volumen de ventas, número de personas supervisadas, número de años de educación, años de experiencia, etc.

⁷ Por factores se pueden nombrar esfuerzo, responsabilidad, habilidad y condiciones de trabajo.

⁸ Puestos representativos de la empresa, se refiere a puestos estables en la estructura con funciones delimitadas y definidas. (Ibañez, R. (1996). El Estudio de los Puestos de Trabajo. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=A7sU0sXFqI4C&pg=PA173&lpg=PA173&dq=m%C3%A9todo+de+comparaci%C3%B3n+de+factores&source=bl&ots=XEo7A2Dne2&sig=KNmvtD6ZEhXbRWCDr_3KqzWDA5s&hl=es&sa=X&ved=0CDAQ6AEwBDgUahUKewjA7ZDEseXHAhXli5IKHd-rBVU#v=onepage&q=m%C3%A9todo%20de%20comparaci%C3%B3n%20de%20factores&f=false

- c) Método de encasillamiento: ubica a los puestos con relación a puestos evaluados con anterioridad con otro método.
- d) Método de alineamiento con el mercado: se basa en la alineación con una estructura de valores de mercado, basada en la competitividad.

8.6. Perspectiva para remunerar a las personas

Identificamos que las empresas definen sus estrategias de negocio buscando ser más competitivas o tendientes a mejorar sus procesos; por otro lado, los especialistas en recursos humanos tendrán que aportar, diseñar o desarrollar esquemas de retribución con base en medidas y criterios de valoración para recompensar los esfuerzos realizados en su organización. Esta evaluación es la traducción de acciones concretas que se incorporan a los sistemas de evaluación con base en el desempeño.

8.6.1. Remuneración con base en el desempeño

Una característica de la remuneración que el trabajador controla es su desempeño laboral. Este nivel de desempeño se determina por medio de la evaluación de desempeño. Las evaluaciones determinan las características que poseen los empleados cuando una organización utiliza las habilidades y competencias con propósitos de pago (Mondy, 2005: 304).

La remuneración puede dar importancia al desempeño y remunerarlo de acuerdo con las aportaciones individuales o grupales que el trabajador tiene en la organización. La remuneración que depende del desempeño adopta la forma de salario por producción, con base en unidades producidas o comisiones por ventas.

En las organizaciones es común encontrar métodos que califican los objetivos específicos y determinadas características del personal.

8.6.2. Remuneración con base en competencias laborales

Las *competencias* se refieren a las características de la persona, las cuales se presentan en la ejecución de las funciones o del trabajo y que permiten la realización exitosa de la actividad.

En competencias se integran factores cognoscitivos (conocimientos y habilidades), afectivos (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), psicomotrices, conductuales (hábitos y destrezas) y psicofísicos (visión, capacidad auditiva, etc.). Así, la competencia significa la realización de una actividad de forma exitosa y efectiva; y, también, el conjunto de conocimientos, habilidades y conductas para el logro de un fin. Las competencias laborales se convierten entonces en una forma de interacción entre el personal de una organización, que favorecen la armonía y la calidad en los procesos de mejora continua y en los sistemas de productividad.

La remuneración con base en las competencias se refiere a la retribución basada en conocimientos o en habilidades, es un sistema retributivo mediante el que se remunera al empleado en función de los distintos trabajos que pueda realizar o de los conocimientos que posee y puedan aplicarse con éxito a varias tareas o situaciones (Gómez, 2008: 382).

Es un plan de compensación que recompensa a los empleados de acuerdo a la experiencia demostrada. Las competencias incluyen habilidades e interés, los rasgos, los valores y las actitudes.

“El pago por desempeño se enfoca en los resultados finales, el pago basado en competencias examina cómo un empleado logra los objetivos. Aunque las competencias se relacionan con el desempeño, parecen más difíciles de evaluar que los resultados” (Mondy, 2005: 306).

8.6.3. Remuneración por cumplimiento de objetivos

Este tipo de remuneración se basa en los méritos cubiertos de acuerdo a su desempeño. El incremento se suma al salario base del empleado.

Ésta remuneración retribuye el trabajo individual y también es un elemento motivador aplicado en la organización para mejorar la productividad.

8.6.4. Remuneración variable

Se refiere a la compensación ocasional que no se suma al sueldo base de los empleados. Recibe comúnmente el nombre de bono y corresponde a la gratificación ocasional.

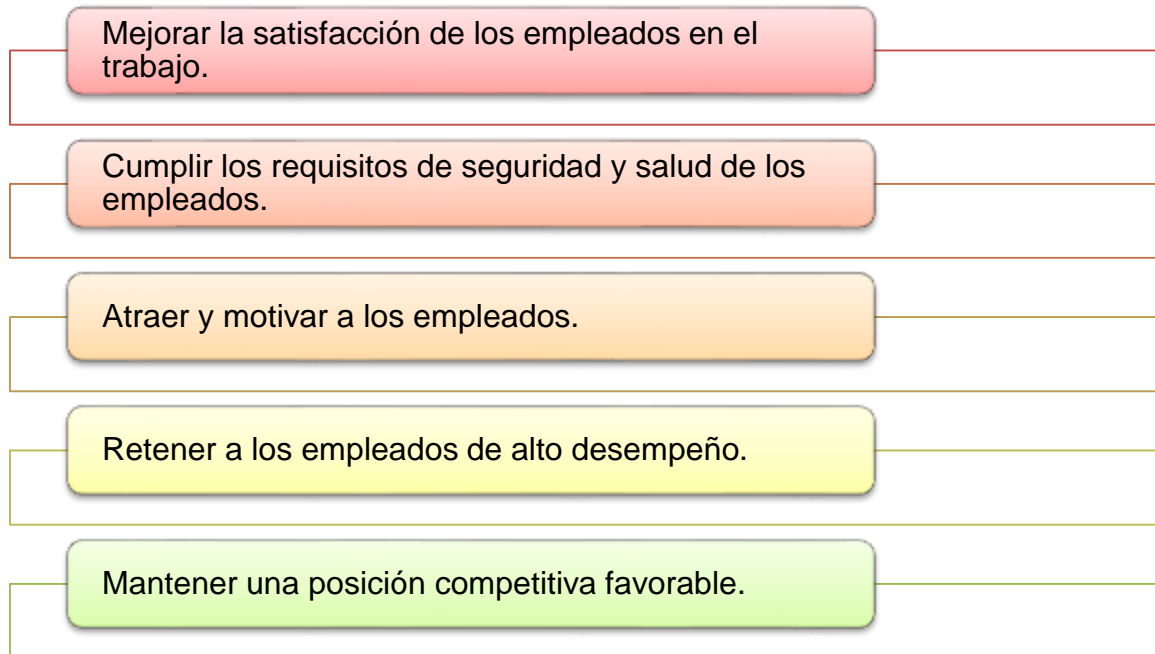
8.7. Prestaciones

Se refiere a la remuneración económica indirecta. Es un premio y servicio otorgado aparte de los sueldos y salarios. Para Julio Torres Díaz (2005: 2) son los beneficios colaterales al salario por cuota diaria que una empresa o patrón otorga a su personal, ya sea en especie o en dinero, para coadyuvar a la satisfacción de sus necesidades económicas, educativas, socioculturales y recreativas, buscando atraer elementos idóneos para su ingreso a la organización, retener a los ya existentes y motivarlos o desarrollarlos para lograr su mejor desempeño, tendente a expandir la productividad de la empresa y la calidad de vida del trabajador, aumentando con ello la estabilidad y posibilidades de progreso de ambos.

De acuerdo al portal del Instituto Mexicano de Seguridad Social (<http://www.imss.gob.mx/prestaciones/sociales/Pages/index.aspx>) las prestaciones sociales son actividades educativas y culturales que tienen la finalidad de elevar los niveles y la calidad de vida y permiten favorecer su acceso a la educación para la

salud, la capacitación, el deporte y las artes. Las prestaciones sociales protegen a los empleados de los riesgos que podrían perjudicar su salud o su situación financiera.

Los principales objetivos en la mayoría de los programas de prestaciones son los siguientes:



Fuente: Bohlander, 2008: 471.

Prestaciones para los empleados requeridas por ley:

- Prestaciones de atención médica y salud.
- Pago por tiempo no trabajado: vacaciones con pago, días de asueto pagados, licencias por enfermedad, pago de compensación por despido.
- Prestaciones adicionales: seguro de vida, programas de retiro.

Prestaciones otorgadas por la Ley Federal del Trabajo

<i>Prestación</i>	<i>Artículo (s)</i>
Días de descanso.	69-75
Día de descanso semanal otorgado preferentemente en domingo, pago de una prima dominical de 25%, por lo menos, sobre el salario de los días ordinarios de trabajo, así como un salario doble por el servicio prestado en día de descanso semanal. Días de descanso obligatorios.	
Vacaciones.	76-81
Disfrute de un periodo anual de vacaciones pagadas como mínimo de 6 días laborales que aumentará en dos días laborales, hasta llegar a doce. Después del cuarto año, el periodo se aumentará en dos días por cada cinco de servicios.	
Los trabajadores también tienen derecho al pago de una prima no menor de 25% sobre los salarios que correspondan durante el periodo de vacaciones.	
Aguinaldo.	87
Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual equivalente a 15 días de salario, por lo menos.	
PTUE	117-131
Es un beneficio que tiende a incentivar la producción de los trabajadores.	
Prima de antigüedad.	162
Prima que consiste en el pago del importe de 12 días de salario por cada año de servicios, misma que se pagará a los trabajadores que se separen voluntariamente de su empleo, siempre que hayan cumplido 15 años de servicios, por lo menos; y a los que se separen de su empleo independientemente de la justificación o no del despido.	

Elaboración propia.

El fundamento constitucional del derecho de la seguridad social está determinado en el artículo 4º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. La seguridad social es de observancia obligatoria y reúne cuatro puntos importantes como objetivos (Pérez, 2008: 33):

1. Garantizar el derecho humano a la salud y a la asistencia médica.
2. Garantizar la protección de los medios de subsistencia.
3. Garantizar los servicios sociales para el bienestar individual y colectivo.
4. Garantizar el derecho a una pensión digna.

Las prestaciones de seguridad social otorgadas en México garantizan el derecho a la salud, asistencia médica y la protección de los medios de subsistencia y las de seguridad social necesaria para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso, garantizará el Estado (Ley Instituto Mexicano del Seguro Social, Art. 2º).

La seguridad social abarca:

- i. Riesgos de trabajo.
- ii. Enfermedades y maternidad.
- iii. Invalidez y vida.
- iv. Retiro de cesantía en edad avanzada y vejez.
- v. Guardería y prestaciones sociales.

RESUMEN

En esta unidad revisamos el concepto y objetivo de la administración de recursos humanos, así como su importancia e influencia en la satisfacción organizacional y laboral.

En cuanto a la terminología, definimos la *compensación* como las gratificaciones otorgadas a los empleados a cambio de sus servicios; y la *remuneración* como el proceso que explica todas las formas de pago entregadas a los trabajadores como producto de su trabajo.

Por parte de la clasificación de la remuneración revisamos sus diferentes elementos, sus perspectivas basadas en el puesto o en el mercado o por el contenido de los puestos con base en la técnica de valuación de puestos, así como con base en las personas por sus objetivos, desempeño, competencias y habilidades. Finalmente, revisamos las principales prestaciones otorgadas por la *Ley Federal del Trabajo* y las leyes de seguridad social del IMSS e ISSSTE.

BIBLIOGRAFÍA

**SUGERIDA**

Autor	Capítulo	Páginas
Arias Galicia, Fernando (1999)	Capítulo 7	319
Chiavenato, Idalberto (1998).	Capítulo 7	99,186, 387, 388,389
Montoya, Luz María (2002).	Capítulo 7	9
Mondy R., Wayne y Noe M. Robert (2005).	Capítulo 7	202,
Bohlander, George y Snell Scott (2008).	Capítulo 9	170-211

Arias Galicia, Fernando (1999). Administración de recursos humanos. México: Trillas.

Chiavenato, Idalberto (1998). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill.

Montoya, Luz María (2002). “Aprendizaje organizacional, estrategia competitiva” en *Adminístrate hoy*. México: Gasca Sicco, Año IX, núm. 100.

Mondy R., Wayne y Noe M. Robert (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

Bohlander, George y Snell Scott (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.



Unidad 9.

Relaciones laborales



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno comprenderá la importancia del cumplimiento del marco legal en las relaciones individuales o colectivas dentro de las organizaciones.

TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

9. Relaciones laborales

9.1. Principios generales

9.2. Relaciones individuales de trabajo

9.3. Relaciones colectivas de trabajo

9.4. Condiciones generales de trabajo

INTRODUCCIÓN

Desde épocas antiguas y en todas las civilizaciones, las relaciones laborales han sido siempre un tema trascendental y polémico, cuyos avances y retrocesos se expresan en el derecho laboral contemporáneo en nivel mundial y, en particular, en nuestro país.

Las relaciones laborales vigentes son el resultado de las luchas seculares de los trabajadores por sus derechos, pero también de las imposiciones del capital, relaciones que se han plasmado en leyes; en México están contenidas en la *Ley Federal del Trabajo*.

En la actualidad, la globalización y la competitividad han generado cambios en las relaciones laborales, en horarios, sueldo, contratación, entre otras. Sin lugar a dudas, respetar y aplicar las leyes crea un ambiente de confianza y respeto en las organizaciones, que es básico para cumplir los objetivos de ésta y sus trabajadores.

Dentro de una organización tener presente y llevar a cabo un contrato individual y colectivo de trabajo bien elaborado, regula las relaciones entre una persona que presta un servicio (trabajador), una persona física o moral que recibe la prestación de un servicio personal y subordinado (patrón) y organizaciones en defensa de los trabajadores (sindicato).

En esta unidad estudiaremos las normas que deben guiar los patrones para contratar y establecer un contrato de trabajo, y que están establecidas en la *Ley Federal del Trabajo*, que regula las relaciones laborales entre trabajador, sindicato y patrón. También se mencionarán algunos derechos y obligaciones, del trabajador y del patrón, que son los que ayudarán a tener un clima laboral sano.

9.1. Principios generales

Para instaurar un ambiente de honestidad, orden y respeto dentro de las organizaciones, es necesario establecer vínculos de trabajo con las mejores bases y condiciones fundadas en los principios y normas jurídicas mexicanas.

Para comprender mejor este tema, conoceremos definiciones que nos ayudarán a apreciar mejor su importancia.

Primero es fundamental conocer qué son las relaciones laborales:

“Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.”

(Ley Federal del Trabajo, Art. 20,

<https://www.personal.unam.mx/dgpe/docs/leyFedTrabajo.pdf>

Fecha de consulta: 13/08/2015)

Se entiende por relaciones laborales al vínculo que se establece entre una organización o persona física llamada patrón y otra persona propia llamada trabajador, en la que sus actos se rigen por medio de principios y normas jurídicas para el desarrollo de las actividades establecidas.

Ahora bien, para Rafael de Pina es:

“Conjunto de normas jurídicas destinadas a regular las relaciones obreros patronales, y a resolver los conflictos que surjan con ocasión de ellas”.
(1965: 213)

Es elemental saber que estas normas y principios jurídicos están establecidos en la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, en el artículo 123, y en la *Ley Federal del Trabajo*, apartado “A”, y que ambas son de observancia en toda la República mexicana. De igual forma, la Constitución, las leyes del Congreso de la Unión y tratados se aplicarán de modo que beneficie siempre primero al trabajador y que regule en todo sentido esta relación trabajador–patrón.

Las normas buscan el equilibrio y la justicia social entre el patrón y el trabajador, para lograrlo se deberán respetar ciertas disposiciones del trabajo (véase artículo 3º de la *Ley Federal del Trabajo*), tales como:

- ✓ El trabajo es un derecho y un deber social.
- ✓ No es un artículo de comercio.
- ✓ Se debe efectuar en condiciones seguras para el trabajador.
- ✓ En él no habrá distinción alguna por motivos de raza, sexo, edad, entre otras.
- ✓ Se promoverá la capacitación de los trabajadores.

De acuerdo con lo anterior, estamos ciertos que todos tenemos derecho a un trabajo digno y, sobre todo, lícito. Si es un derecho, entonces surge la pregunta ¿cuántos mexicanos contamos con un trabajo digno, como lo establece la ley?

Para que haya condiciones seguras en el trabajo, es básico establecer que hasta el momento queda prohibido contratar los servicios de niños menores de catorce años, las horas máxima de trabajo serán de ocho horas al día, no permitir el trabajo industrial a niños menores de dieciséis años en jornada nocturna (véase: Artículos 5º y 22º de la LFT para conocer más sobre algunas disposiciones generales).

Muchos de los accidentes que se presentan en las organizaciones se deben al cansancio de los trabajadores por tener que cumplir con horarios más allá de lo establecido por ley.

¿Qué es lo que obliga a muchos trabajadores a tener que cumplir con más de las horas de trabajo establecidas en la ley? Quizás se deba a que tengan un salario real poco remunerador (prohibido entregar y recibir un salario inferior al mínimo general) y que no les alcanza para satisfacer las necesidades básicas: el comer, vestir, guarecerse.

El salario es un factor importante para la comunidad trabajadora, está protegido por la misma ley y el patrón deberá respetar algunas normas como el hecho de tener que pagar en un plazo no mayor a una semana, no obligar al trabajador a gastarlo o consumirlo en ciertos lugares establecidos por el patrón, quitar parte de su sueldo para el pago de alguna multa o simplemente solicitar que renuncie a su sueldo por otra forma de pago.

Existen cinco elementos que forman parte de una relación de trabajo:

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
I. Trabajador	Persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal, subordinado (Art. 8 LFT).
II. Patrón	Persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores (Art. 10 LFT).
III. La prestación de un servicio	Es la razón de ser de la relación de trabajo.
IV. Prestación del servicio personal	El trabajo lo deberá desempeñar el trabajador y no otra persona; es decir, debe ser personalizado.
V. Prestación del servicio de forma subordinada	Las actividades deberán estar bajo las órdenes de un patrón.

En muchas organizaciones se cuenta con la figura de trabajador de confianza que, a grandes rasgos, disfruta de la mayoría de los derechos de un trabajador ordinario y su renombre depende únicamente de las actividades que realice y no de la designación del puesto que se le otorgue.

Un principio general que los patrones o representantes de los patrones⁹ deberán seguir conforme a lo establecido en la *Ley Federal del Trabajo*, es la contratación de no más de 10 % de trabajadores extranjeros, mas si se llegase a necesitar a un especialista en algo muy específico que un mexicano no esté capacitado, el patrón podrá contratar a un trabajador extranjero temporalmente y tendrá la obligación solidaria de capacitar a una persona mexicana en la especialidad solicitada. Esto ayudará a los mismos trabajadores a exigir capacitación acorde al puesto y para el desarrollo personal.

9.2 Relaciones individuales de trabajo

Es mediante una relación de trabajo, independientemente de la manera en que se haya definido verbal o escrita, como nacen los derechos y obligaciones tanto de un trabajador como de un patrón. Esta misma relación surge cuando se da un trabajo personal subordinado hacia otra persona (física o moral) mediante el pago de un salario y/o sueldo.

Una de las características del *derecho del trabajo mexicano*, es que en su ley establece la formación de un contrato de trabajo, para que ambas partes, trabajador-patrón, queden enteradas de las condiciones de trabajo, por lo que se deberá hacer por escrito y se entregará a cada interesado una copia del mismo. De este modo, se estará estipulando legalmente un contrato individual de trabajo; si por algún motivo no existiera dicho contrato por escrito, éste no exonera al patrón de sus responsabilidades

⁹ Se consideran representantes de un patrón a los gerentes, directores, administradores y todo aquel que realice funciones de administración de la organización. Art. 11 de la LFT.

y obligaciones y al trabajador de hacer uso de sus derechos. Con un contrato bien fundamentado, conforme la ley da por hecho, se llevará la relación de trabajo con buena fe y equidad.



De acuerdo con el Artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo, el contenido del contrato individual de trabajo será el siguiente:

- I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.
- II. Si la relación de trabajo es por obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado.
- III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.
- IV. El lugar o los lugares donde debe prestarse el trabajo.
- V. La duración de la jornada.
- VI. La forma y el monto del salario.
- VII. El día y el lugar de pago del salario.
- VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley; y

- IX. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y el patrón.

Si por algún motivo no quedaran explícitas las actividades que debiera desempeñar el trabajador, éste quedará obligado a desempeñar las que se encuentren dentro de sus conocimientos, habilidades y fuerzas, y deberán ser del mismo género que formen el objeto de la empresa. Como se expresa en la fracción III del artículo 25 de la LFT.

“III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible” (Art. 25, Fracción III, LFT.

<https://www.personal.unam.mx/dgpe/docs/leyFedTrabajo.pdf> Fecha de consulta: 13/08/15)

Cuando sean mexicanos que vayan a laborar fuera de la República, y que la distancia sea mayor a cien kilómetros de diferencia a su residencia, la *Ley Federal del Trabajo*, en su artículo 28, estipula algunas normas a seguir; pero si se trata de menores de dieciocho años queda estrictamente prohibida su contratación, salvo que sean técnicos, profesionales, artistas, deportistas o personal especializado (Art. 29 de la LFT).

Muchas organizaciones cuentan con un sindicato, que es el que se encarga de negociar algunos derechos y obligaciones de los trabajadores con el patrón. En el artículo 34º de la LFT se señala, entre otras cosas, que cualquier convenio celebrado entre el sindicato y patrón presidirán para el futuro y no afectarán las prestaciones ya devengadas, si en algún momento se requiere reducir el trabajo, este será conforme a lo que establece el art. 437 de la misma ley.

Una relación de trabajo presenta diversas opciones:

- a) Por tiempo determinado: se conoce cuándo principia y cuándo termina la relación de trabajo. Se establecerá de esta manera siempre y cuando la

naturaleza del trabajo lo exija, un ejemplo de esto es cuando se tenga que sustituir temporalmente a otro trabajador.

- b) Por tiempo indeterminado: conocemos cuándo empieza esa relación, pero no cuándo termina.
- c) Por obra: sabemos cuándo inicia la relación; pero no cuándo termina, un ejemplo podría ser los trabajos de construcción.

Si por cualquier motivo no se especifica en el contrato el tiempo, éste será por tiempo indeterminado. En los casos en los que se vence el tiempo establecido en el contrato y el trabajo no fue finalizado o sigue subsistiendo, la misma LFT, en su artículo 39, menciona que la relación podrá prorrogarse hasta terminar el trabajo establecido y que en ningún caso el trabajador estará obligado, si no quisiera hacerlo.

Otra característica propia de las relaciones laborales, es lo referente a la suspensión temporal, sin que el trabajador pierda derecho alguno, y que será sin responsabilidad alguna ni para el patrón ni para el trabajador. Mencionaremos sólo algunas que están establecidas en el art. 42º de la LFT:

a) Enfermedad contagiosa del trabajador

b) La incapacidad temporal derivada de un accidente o enfermedad y que no constituya un riesgo de trabajo.

c) El arresto del trabajador.

d) La designación de los trabajadores como representantes ante los organismos estatales.

Para que la suspensión surta efecto, en el artículo 43º de la LFT se mencionan algunos lineamientos, que deberá cumplir el trabajador, como, por ejemplo, avisar al patrón de su enfermedad y/o demostrar la causa que se le atribuye. Asimismo, en cuanto termine la causa, deberá retornar en los lapsos establecidos en el art. 45º de la misma ley.

Una relación de trabajo puede cesar definitivamente por rescisión o terminación, con justificación, sin incurrir en responsabilidades en ninguna de las partes.



Primero veremos que una rescisión ocurre cuando se da por finalizada la relación laboral por alguna de las causas establecidas en la *Ley Federal del Trabajo* o, simplemente, por el incumplimiento de alguna de las partes. Esto quiere decir que tanto el patrón como el trabajador podrán rescindir un contrato y no traer responsabilidad alguna para ellos.

Para hacer la diferencia entre rescisión sin responsabilidad para el patrón y/o para el trabajador, en los artículos 47º y 51º de la LFT, respectivamente, se señalan las causas para cada uno de ellos.

Algunos ejemplos de cada uno de ellos:

SIN RESPONSABILIDAD PARA EL PATRÓN	SIN RESPONSABILIDAD PARA EL TRABAJADOR
<ul style="list-style-type: none"> • Engañar el trabajador o el sindicato al patrón entregando documentos falsos que acrediten conocimientos o habilidades de que se carezca. • Que el trabajador ocasione intencionalmente daños a los edificios, maquinaria, materias primas y demás objetos de la organización. • Que el trabajador cometa actos inmorales en la organización. • Que el trabajador cuente con más de tres inasistencias en un lapso de treinta días, sin justificación. • Que el trabajador no adopte las medidas preventivas de seguridad e higiene para evitar accidentes o enfermedades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que el patrón, dentro del servicio, incurra en faltas de probidad u honradez en contra del trabajador. • Reducir el salario al trabajador. • Que no se otorgue el salario establecido en el lugar y fecha convenidos. • Que el patrón no ofrezca condiciones seguras que las leyes establecen ante un peligro y que afecte la seguridad y salud del trabajador.

En el caso de que el patrón rescinda el contrato, deberá avisar por escrito al trabajador con fecha y causa de la rescisión. Si por algún motivo el trabajador se negare a recibir dicho aviso, el patrón deberá, dentro de los cinco días siguientes, notificar a la junta de conciliación y arbitraje. Si por cualquier motivo no se notificara al trabajador o a la junta, se tomará como despido injustificado.

Si fuese el caso contrario; es decir, que el trabajador quiera finalizar la relación de trabajo, entonces lo podrá hacer dentro de los treinta días siguientes en que se dio la causa y por ley tiene derecho a exigir una indemnización conforme a lo que se establece en el artículo 50º de la LFT.

El trabajador tendrá el derecho de solicitar la reinstalación en su puesto de trabajo o en su defecto a que se le paguen tres meses de salario, pero si en la junta el patrón no comprueba la causa para dar por terminada la relación de trabajo, se le pagará además los salarios vencidos (art. 48º LFT).

El artículo 49º de la LFT menciona que el patrón podrá negar la reinstalación mediante el pago de una indemnización, siempre y cuando se trate de trabajadores con menos de un año laborando, si comprueba que se trata de un trabajador que por la naturaleza del trabajo estaba en contacto directo con él, cuando se trate de trabajadores de confianza, domésticos y eventuales.

El monto del pago de la indemnización del que se ha hecho mención anteriormente se otorga conforme al tipo de la relación laboral; es decir, si es por tiempo determinado menor a un año, se le dará el sueldo de la mitad del tiempo que prestó su servicio, sí fuese mayor a un año, el importe de seis meses por el primer año y veinte días por cada uno de los años siguientes. Si es por tiempo indeterminado la indemnización consiste en tres meses de salario y veinte días por cada año laborado. Además de lo señalado anteriormente, tendrán derecho a los salarios vencidos.

- I. Si la relación de trabajo fuere por tiempo determinado menor de un año, en una cantidad igual al importe de los salarios de la mitad del tiempo de servicios prestados; si excediera de un año, en una cantidad igual al importe de los

salarios de seis meses por el primer año y de veinte días por cada uno de los años siguientes en que hubiese prestado sus servicios;

II. Si la relación de trabajo fuere por tiempo indeterminado, la indemnización consistirá en veinte días de salario por cada uno de los años de servicios prestados; y

III. Además de las indemnizaciones a que se refieren las fracciones anteriores, en el importe de tres meses de salario y el pago de los salarios vencidos e intereses, en su caso, en los términos previstos en el artículo 48 de esta Ley.

(Ley Federal del Trabajo Art. 50.

<https://www.personal.unam.mx/dgpe/docs/leyFedTrabajo.pdf> Fecha de consulta:
13/08/15)

Las indemnizaciones a que se refiere el artículo anterior consistirán:

¿Cuándo termina definitivamente la relación de trabajo?

Se da cuando exista un mutuo consentimiento tanto del trabajador como del patrón, cuando el trabajador fallezca, la terminación del trabajo por la cual se contrató, la incapacidad física o mental que haga imposible la realización del trabajo y lo expuesto en el artículo 434 de la LFT.

Cuando un patrón dé por terminada la relación laboral y no lo comprueba en el juicio correspondiente, el trabajador tendrá los mismos derechos que se establecen en el artículo 48º.

Tendríamos que hacer la aclaración que etimológicamente rescindir, según la Real Academia Española, proviene del latín *rescindere*; de *re* y *scindere*: rasgar, (Véase: <http://www.rae.es/>) y en términos laborales significa terminar; pero no son las mismas

causas, como ya vimos, que se presentan para terminación y rescisión de la relación de trabajo.

9.3. Relaciones colectivas de trabajo

En la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* en su artículo 123, fracción XVI del apartado “A”, se establece el derecho que tienen tanto los obreros como los empresarios de coalición en defensa de sus respectivos intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales, etcétera. También la *Ley Federal del Trabajo*, en su artículo 354, reconoce la libertad de coalición de trabajadores y patrones.

Por lo tanto, los trabajadores y los patrones tienen derecho de constituir sindicatos, sin necesidad de autorización previa. Asimismo, los sindicatos cuentan con autonomía, por lo que eligen libremente a sus representantes y se organizan como mejor les convenga.

Los sindicatos de trabajadores (Art. 360, LFT) se clasifican en:

- ❖ Gremiales: son de una misma profesión, oficio o especialidad.
- ❖ Empresas: los que trabajan en una misma empresa.
- ❖ Industriales: trabajan en una o varias empresas de la misma rama industrial.
- ❖ Nacionales de industria: igual que los industriales pero instaladas en dos o más entidades federativas y
- ❖ Los de oficios varios: formados por diversas profesiones.

Los sindicatos de los patrones (Art. 361, LFT) se clasifican en:

- ❖ Formados por una o varias ramas de actividades.
- ❖ Nacionales: una o varias ramas en distintas entidades federativas.

Para formar y pertenecer a un sindicato deben cumplirse algunas normas como: no aceptar a trabajadores menores de 14 años; no afiliar a trabajadores de confianza; el

mínimo para constituir un sindicato es de veinte trabajadores y tres patrones, según sea el caso, y los sindicatos deberán registrarse en la institución correspondiente (Arts. 362-365, LFT).

Si no se cumple con lo anterior o no se presentan los documentos solicitados, se negará su registro. Si aun cumpliendo con los requisitos la autoridad no emite una respuesta dentro de los sesenta días que se tiene como plazo, se presentará una solicitud para pedir una resolución y si no hay respuesta en un lapso de treinta días se dará como realizado el registro del sindicato y la autoridad otorgará la constancia respectiva.

Se podrá disolver el sindicato si más de 66% de los trabajadores están de acuerdo o por haber terminado el tiempo establecido en los estatutos. También queda sentado que no podrán formar parte de la directiva los extranjeros y los menores de dieciséis años. Los sindicatos están obligados a presentar cada seis meses cuenta detallada a la asamblea.

Un sindicato es una persona moral con capacidad jurídica propia, representado por un secretario general o, bien, por una persona que designe su directiva; no podrá inmiscuirse en cuestiones religiosas ni realizar alguna profesión con ánimo de lucro, pero podrán constituir federaciones y confederaciones.

Un contrato colectivo es el convenio entre uno o varios sindicatos¹⁰ de trabajadores y uno o varios patrones, también puede ser de uno o varios sindicatos de patrones, éste será por escrito y deberá estar firmado por el patrón¹¹, en él se establecen las condiciones sobre las que se debe prestar el trabajo, en una o más empresas o establecimientos.

¹⁰ Definición de contrato colectivo en el art. 386 de la LFT.

¹¹ Si el patrón se negara a firmar el contrato, los trabajadores podrán ejercer su derecho a huelga.

Que deberá contener un contrato colectivo (Art. 391, LFT)	<ol style="list-style-type: none">I. Los nombres y domicilios de los contratantes;II. Las empresas y establecimientos que abarque;III. Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada;IV. Las jornadas de trabajo;V. Los días de descanso y vacaciones;VI. El monto de los salarios;VII. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda;VIII. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento;IX. Las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta ley; yX. Las demás estipulaciones que convengan las partes.
---	--

Se cuenta con contratos colectivos por tiempo determinado, indeterminado, o para obra determinada. Estos serán revisables total o parcialmente por medio de una solicitud que se tendrá que presentar mínimo sesenta días antes de que termine el plazo del contrato y también se llevará a cabo una revisión cada año en lo que se refiere al salario y cada dos cuando se revisen las cláusulas contractuales (Art. 399, LFT).

El contrato colectivo puede terminar en los casos de mutuo consentimiento, por terminación de la obra y por cierre de la empresa o establecimiento (en el último caso, siempre y cuando el contrato se aplique exclusivamente en el establecimiento).

También existen los *contratos ley*, que son los formados por uno o varios sindicatos de trabajadores y patrones, según sea el caso, de una rama determinada de la industria de una o varias entidades federativas, cuya finalidad es establecer las condiciones de trabajo. Para celebrar un contrato como el que se mencionó, los sindicatos deberán contar con dos terceras partes de los trabajadores sindicalizados.

Qué deberá contener un contrato ley	<ol style="list-style-type: none">I. Los nombres y domicilios de los sindicatos de trabajadores y de los patrones que concurrieron a la convención;II. La entidad o entidades federativas, la zona o zonas que abarque o la expresión de regir en todo el territorio nacional;III. Su duración, que no podrá exceder de dos años;IV. Las condiciones de trabajo señaladas en el artículo 391, fracciones IV, V, VI Y IX;V. Las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas para la implantación de la capacitación y el adiestramiento en la rama de la industria de que se trate; yVI. Las demás estipulaciones que convengan las partes.
-------------------------------------	---

Al igual que un contrato colectivo el contrato, la ley tendrá que realizar una revisión de sus salarios y la solicitud deberá ingresar mínimo sesenta días antes del cumplimiento de un año de su celebración o prórroga.

Igualmente, para dar por terminado un contrato ley, será por consentimiento de la mayoría de las partes y/o por no llegar a un convenio los sindicatos.

9.4. Condiciones generales de trabajo

Anteriormente, estudiamos los principios generales de trabajo que establecen la *Ley Federal del Trabajo* y la *Constitución*, así como los tipos de contratos que regulan las relaciones laborales; ahora conoceremos las condiciones de trabajo que deberán ser establecidas en los contratos individuales, colectivos o ley de trabajo y en ningún caso podrán ser inferiores a las fijadas en la ley.

La *Ley Federal del Trabajo* señala como condiciones de trabajo:

- La jornada de trabajo
- Días de descanso
- Vacaciones
- Salario
- Aguinaldo
- Reparto de utilidades

Las condiciones anteriores se proporcionarán sin establecer algún tipo de diferencia por motivo de raza, nacionalidad, sexo, edad, credo religioso o doctrina política, salvo las modalidades expresamente consignadas en esta ley.

El trabajador podrá solicitar ante la junta de Conciliación y Arbitraje, la modificación de las condiciones de trabajo solamente en lo concerniente al salario, si no es remunerador, o cuando la jornada de trabajo sea excesiva.

La duración de la jornada de trabajo se fijará por mutuo acuerdo entre el trabajador y el patrón; pero sin que exceda los máximos legales, que será de ocho horas, según sea el caso, ya que la misma ley en sus artículos 60 y 61 define el tipo de jornada y su duración.

Tipo de Jornada (Art. 60 LFT)	Duración máxima de la Jornada (Art. 61 LFT)
Jornada diurna es la comprendida entre las seis y las veinte horas.	Ocho horas
Jornada nocturna es la comprendida entre las veinte y las seis horas.	Siete
<p>Jornada mixta es la que comprende periodos de tiempo de las jornadas diurna y nocturna.</p> <p>Siempre que el periodo nocturno sea menor de tres horas y media, pues si comprende tres y media o más, se reputará jornada nocturna.</p>	Siete horas y media

El trabajador tendrá derecho a media hora de descanso como mínimo y si éste no puede salir de su trabajo el tiempo será contado como jornada de trabajo.

Los trabajadores podrán extender más su jornada de trabajo en los siguientes casos:

<p>Jornada prolongada por siniestro (Art. 65, LFT)</p>	<p>Se podrá prorrogar la jornada de trabajo en caso de un siniestro o riesgo y que ponga</p>	<p>El pago será una cantidad igual a la que corresponda a cada una de las horas de la jornada.</p>
--	--	--

	en peligro a alguien de la organización.	
Horas extras (Art. 67, LFT)	No más de tres horas diarias, ni de tres veces a la semana.	Independientemente del pago por su hora de jornada, se pagará 100% más.
Prolongación de las horas extras (Art. 68 de la LFT)	Si excede de las nueve horas a la semana, el patrón se obliga a pagar un sueldo excedente. Sin perjuicio de las sanciones establecidas.	Independientemente del pago por su hora de jornada, se pagará 200% más.



Para que el trabajador recupere las energías y pueda desempeñar sus actividades con eficiencia y eficacia, la LFT establece días de descanso. A continuación veremos los diferentes descansos a los que tiene derecho un trabajador.

Tipo de descanso	Descripción	Art. LFT	Observaciones
Semanal	Si se trabaja seis días se descansa como mínimo un día y el pago será por siete días; es decir, se paga el o los días de descanso.	69	<p>El día a descansar se fijará por mutuo acuerdo.</p> <p>Se procurará que sea domingo.</p> <p>Se contará con una prima dominical de 25% si se llegase a trabajar en domingo.</p> <p>El trabajador no está obligado a trabajar en su día de descanso.</p> <p>Independientemente de su salario, se pagará un salario doble si se trabajara en su día de descanso.</p>

Tipo de descanso	Descripción	Art. LFT	Observaciones
Descanso obligatorio	<ul style="list-style-type: none"> • 1º de enero. • Primer lunes de febrero. • Tercer lunes de marzo. • 1º de mayo. • 16 de septiembre. 	74	<ul style="list-style-type: none"> • También se les conoce como días festivos. • Será mutuo consentimiento entre patrón y trabajadores para determinar el número de trabajadores que



	<ul style="list-style-type: none">• Tercer lunes de noviembre.• 1º de diciembre (cada seis años)• 25 de diciembre.• El que determinen las leyes federales, locales y electorales.		<p>deberán cubrir los descansos obligatorios.</p> <ul style="list-style-type: none">• Será obligatorio cubrir y trabajar este día en la organización. <p>Independientemente de su salario, se pagará un salario doble.</p>
--	--	--	--



Tipo de descanso	Descripción	Art. LFT	Observaciones														
Descanso por vacaciones	<p>Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios.</p> <p>Después del cuarto año, el período de vacaciones aumentará en dos días por cada cinco de servicios.</p> <table border="1" data-bbox="436 1583 751 1883"> <thead> <tr> <th>AÑOS</th> <th>DÍAS DE VACACIONES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>14</td> <td>16</td> </tr> </tbody> </table>	AÑOS	DÍAS DE VACACIONES	1	6	2	8	3	10	4	12	9	14	14	16	76	<p>En caso de no trabajar el año completo para recibir vacaciones, estas se darán en parte proporcional a sus días laborados.</p> <p>Los días de vacaciones no podrán sustituirse por ninguna otra cosa.</p> <p>Se dará una remuneración por estas, cuando no tomadas las vacaciones correspondientes, la relación laboral termina.</p> <p>Se otorgará una prima vacacional, como mínimo 25%, sobre el salario del periodo vacacional.</p> <p>Se podrán tomar dentro de los seis meses siguientes del año cumplido.</p>
AÑOS	DÍAS DE VACACIONES																
1	6																
2	8																
3	10																
4	12																
9	14																
14	16																

	19	18		
	DELANTE	20		

Sabemos que el salario¹² es la prestación más importante que recibe el trabajador por el pago de sus servicios y deberá ser decoroso y remunerador para el trabajador y su familia, jamás deberá ser inferior al fijado por la Comisión Nacional de Salario Mínimo¹³. Cuando únicamente se le otorga el mínimo establecido por la ley a un trabajador, podemos decir que está recibiendo el salario mínimo.

Etimológicamente, salario viene del latín *salarium*, derivado de “sal”, por la antigua costumbre de dar a los trabajadores en pago una cantidad fija de sal.

En la actualidad, el salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de otra manera cualquiera.

Un salario puede estar integrado por la remuneración fija y la remuneración variable. La remuneración fija es el salario que está establecido en el contrato por el valor únicamente del puesto y deberá ser en efectivo; la remuneración variable está establecida por gratificaciones, bonos, comisión, prestaciones en especie, entre otras.

Existen dos clases de salarios mínimos en la República Mexicana: uno, que es el salario mínimo general, adecuado a las diferentes zonas económicas; y otro, que es el salario mínimo profesional, estos se encuentran por arriba de los salarios mínimos generales y varían según la categoría de que se trate. Por lo anterior, en su artículo 86, la LFT menciona que a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.

¹² Definición en el art. 82 de la LFT.

¹³ Integrada por trabajadores, patrones y estado; se auxilia de comisiones especiales.

Para trabajadores que desempeñen un trabajo físico y material el pago de su salario deberá ser, como máximo, semanal, y quincenal para los demás.

Los trabajadores que laboraron los 365 días del año, tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos, y a los que no trabajen año completo, independientemente de la causa, se les dará parte proporcional correspondiente.

El salario no podrá tener descuentos o multas, sólo los permitidos por la ley; ahora se mencionarán algunos ejemplos:

- a) Pago por pensiones alimentarias autorizado por la autoridad.
- a) Descuento por pago correspondiente del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT).
- b) Pagos al crédito del Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores (FONACOT).

Para verificar más a fondo esta información se podrá consultar el artículo 97 de la LFT.

Para frenar el abuso constante de las organizaciones al sueldo de los trabajadores, la ley determinó algunas normas protectoras al salario, a continuación se mencionarán algunas:

Normas protectoras	Artículo de la LFT
El único que podrá disponer libremente de su salario es el propio trabajador.	98
Por ningún motivo se podrá obligar al trabajador a renunciar a su salario.	99

Si el trabajador está imposibilitado para recibir sus ingresos, por medio de una carta poder bien llenada se podrá pagar el salario a otra persona, de lo contrario el pago es directo a él.	100
Por ningún motivo el trabajador podrá conceder a otra persona su salario.	104
El salario de los trabajadores no será objeto de compensación alguna.	105
Cualquiera que sea la causa, no se podrá imponer multa alguna a los trabajadores.	107
El pago del salario será en el lugar de trabajo.	108
El pago del salario se deberá entregar en día laborable y horario de trabajo o inmediatamente después de haber terminado su turno.	109
En caso de que se tenga una deuda con el patrón, por ningún motivo el trabajador pagará intereses.	111
Los salarios no podrán tener retención alguna salvo los señalados en el art. 110 de la LFT.	112

Un derecho más del trabajador es el reparto de las utilidades. Mencionaremos algunos casos que se exceptúan (Art. 126, LFT) de dicha repartición:

- ❖ Durante su primer año, empresas de nueva creación.
- ❖ Las que la ley reconoce como de asistencia privada.
- ❖ El IMSS.
- ❖ Las que tengan un capital menor al que fija la STPS por ramas de la industria.



Aproximadamente, las utilidades se reparten a los trabajadores en el mes de mayo, las utilidades no reclamadas por los trabajadores, se agregarán a las utilidades del próximo año.

Hay ciertos trabajadores que por la naturaleza de sus funciones no reciben este derecho como son los gerentes, administradores y directores, ya que éstos se consideran representantes del patrón; los trabajadores de confianza participan, pero con cierta norma señalada en el art. 127 de la LFT; tampoco podrán recibir este beneficio los trabajadores domésticos; si un trabajador eventual trabajó menos de 60 días durante el año, tampoco le corresponde.

Las utilidades se dividirán (Art 123, LFT) en dos partes iguales:

50% a repartir tomando en cuenta el número de días trabajados.	50%, a repartir tomando en cuenta los salarios devengados.
--	--

RESUMEN

Sería estupendo que todas las organizaciones establecieran y crearan culturas organizacionales basadas en honestidad, orden y respeto, un factor importante para lograrlo es desarrollando relaciones laborales asentadas en principios y normas jurídicas mexicanas.

Una relación laboral es un vínculo que se establece entre el patrón y el trabajador. Esta relación debe estar basada en normas y principios jurídicos del art. 123 constitucional y en la *Ley Federal del Trabajo* apartado "A".

Las normas buscan el equilibrio y la justicia social donde el trabajo es un derecho y un deber social, por ejemplo: el trabajo no es un artículo de comercio, el trabajo debe efectuarse en condiciones seguras, sin discriminación, prohibirse a menores de catorce años, tener un máximo de ocho horas, se deberá contratar un máximo de 10% de extranjeros para trabajar, entre otras.

La relación de trabajo, independientemente de su definición verbal o escrita, se clasifica en tiempo determinado, tiempo indeterminado y por obra. Si por algún motivo no existiera dicho contrato por escrito, éste no exonera al patrón de su responsabilidad y obligaciones.

Dicho contrato deberá tener varios datos como son los generales del trabajador y patrón, la duración de la relación laboral, el puesto, lugar y horario del trabajo, derechos y obligaciones del trabajador, entre otras.

Las relaciones laborales pueden sufrir suspensión temporal, rescisión y terminación. Un ejemplo de esto es el siguiente: una suspensión temporal laboral puede darse por enfermedad contagiosa del trabajador; una rescisión sin responsabilidad para el patrón se da cuando el trabajador ocasiona intencionalmente daños a los edificios,



maquinaria, materias primas y demás objetos de la organización; una rescisión sin responsabilidad para el trabajador se da cuando el patrón reduce el salario al trabajador; la terminación se da cuando exista un mutuo consentimiento.

Si el patrón rescinde el contrato deberá notificarlo por escrito al trabajador con fecha y causa de la rescisión. Si por cualquier motivo no se notificara al trabajador o a la junta, se tomará como despido injustificado. Si el trabajador quisiera rescindir la relación de trabajo, entonces lo podrá hacer dentro de los treinta días siguientes en que se dio la causa y por ley tiene derecho a exigir una indemnización conforme al art 50 de la LFT.

Para los trabajadores o patrones, en la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* en su artículo 123, fracción XVI del apartado "A" y en la *Ley Federal del Trabajo* en su artículo 354, se establece el derecho de coalición en defensa de sus respectivos intereses, formando sindicatos y asociaciones profesionales. Los sindicatos de los trabajadores se clasifican en: gremiales, empresariales, industriales, nacionales de industria y los de oficios varios. Los sindicatos de los patrones se clasifican en: formados por una o varias ramas de actividades y los nacionales. Deberán registrarse presentando los requisitos solicitados, de no hacerlo se negará su registro; no podrán inmiscuirse en cuestiones religiosas ni realizar alguna profesión con ánimo de lucro, pero podrán constituir federaciones y confederaciones.

El convenio entre uno o varios sindicatos se conoce como contrato colectivo, el cual se podrá dar por tiempo determinado, indeterminado o para obra determinada. Se le realizarán revisiones totales o parciales por medio de una solicitud que se tendrá que presentar mínimo sesenta antes de que termine el plazo del contrato. Este contrato puede terminar en los casos de mutuo consentimiento, por terminación de la obra y por cierre de la empresa o establecimiento.

Al igual que los contratos colectivos, los contratos-ley son los formados por uno o varios sindicatos de trabajadores y patrones, según sea el caso, de una rama determinada de la industria o de una o varias entidades federativas, con la finalidad de establecer las condiciones de trabajo. También se registran y pueden darse por

terminadas. Algunas condiciones de trabajo que se formalizan en estos contratos son: la jornada de trabajo, días de descanso, vacaciones, salarios, aguinaldo y reparto de utilidades. Estas condiciones se proporcionarán sin establecer algún tipo de discriminación.

La duración de la jornada será mutuo acuerdo entre el trabajador y el patrón; pero sin que exceda a ocho horas. Los tipos de jornadas son la jornada diurna, la nocturna y la mixta. Durante cada jornada el trabajador tendrá derecho a media hora de descanso como mínimo. Los trabajadores podrán extender más su jornada de trabajo cuando sea por siniestro, por trabajar horas extras y por prolongación de las horas extras.

Para recuperar las energías el trabajador tendrá como derecho un día de descanso totalmente pagado a la semana, se procurará que sea domingo, pero si no fuere así, se le dará una prima dominical de 25%; el trabajador no está obligado a trabajar en su día de descanso. Existen otros descansos obligatorios, conocidos como días festivos, están asentados en el artículo 74 de la LFT, en estos casos, si el trabajador tuviere que trabajarlos, será por acuerdo entre él y el patrón, y el pago tendrá que ser 200% más alto. Hay un descanso más que son las vacaciones, los trabajadores con más de un año de servicios disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables y que irán aumentando según los años. Si por alguna razón no se trabaja el año completo, se le otorgará parte proporcional, también se le otorgará una prima vacacional, como mínimo 25% sobre el salario del periodo vacacional. Las vacaciones no se podrán cambiar por alguna otra cosa o remuneración.

El salario es un factor importante para todos y está protegido por la ley, por lo que deberá pagarse en el lugar, horario y plazos establecidos, no se disminuirá por multa alguna, jamás deberá ser inferior al fijado por la Comisión Nacional de Salarios Mínimos; puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera; los únicos descuentos que se le podrán



hacer están fijados en el artículo 97 y 110 de la LFT; es irrenunciable y no se podrá compensar con alguna otra cosa.

Tendrán derecho a un aguinaldo los trabajadores que laboraron los 365 días del año, deberá pagarse antes del día veinte de diciembre; ser equivalente a quince días de salario, por lo menos, y los que no trabajen año completo, independientemente de la causa, se les dará parte proporcional.

El reparto de las utilidades se realizará aproximadamente en el mes de mayo, los trabajadores, gerentes, administradores, directores, trabajadores domésticos y eventuales con menos de 60 días trabajados, no reciben este derecho y los trabajadores de confianza participan, pero con ciertas normas. Las utilidades se reparten por días trabajados y por salario. Hay algunas empresas que no están obligadas a proporcionar este derecho como, por ejemplo, empresas de nueva creación durante su primer año.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Rodríguez Valencia, Joaquín (2005).	19	517-561
	20	565-613

Rodríguez Valencia, Joaquín (2005). *Administración moderna de personal*. México: Cengage Learning.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2013). México: Porrúa.



Facultad de Contaduría y Administración
Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia