

**AUTORES:**

JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ TEPEZANO  
JAVIER LLANOS RETE  
MARÍA DOLORES ROMERO PÉREZ  
NORMA ANGÉLICA FLORES VÁZQUEZ

<b>Recursos Humanos I</b>		Clave:	1256
Plan:	2005	Créditos:	8
Licenciatura:	Administración	Semestre:	2°
Área:	Recursos Humanos	Hrs. Asesoría:	4
Requisitos:	Ninguno	Hrs. Por semana:	4
Tipo de Asignatura:	Obligatoria (X)	Optativa	( )

**Objetivo general de la asignatura**

Al finalizar el curso, el alumno analizará la función de administración de Recursos Humanos. Explicará y operará el proceso de integración de Recursos Humanos desde una perspectiva estratégica y de competencias con fundamento en el marco legal laboral vigente en México.

**Temario oficial (horas sugeridas 64)**

1. La función de administración de recursos humanos (8 hrs.)
2. Planeación estratégica e inventario de personal (6 hrs.)
3. Planeación y control de plazas (6 hrs.)
4. Análisis y diseño de puestos (12 hrs.)
5. Reclutamiento y selección de personal (14 hrs.)
6. Contratación e inducción de personal (10 hrs.)
7. Relaciones laborales (8 hrs.)



## Introducción

El tema central de este material lo constituyen las personas que laboran en las organizaciones, denominadas **Recursos Humanos** por la **Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa**; ésta define a la empresa como una colección única de **recursos** (humanos, financieros, tecnológicos) y **capacidades** (conocimiento organizacional), donde la capacidad de la empresa para **generar utilidades económicas** depende de la posesión de **recursos y capacidades diferentes** a los del resto de las empresas.

Como todos sabemos, las personas (recursos humanos) poseemos objetivos en la vida. La mayoría de ellos los podremos alcanzar en el espacio de las empresas, a la vez que también contribuiremos a lograr los objetivos que éstas se hayan propuesto. Pero para conseguir este propósito de una forma planeada y organizada, tendremos que recurrir al estudio de la Administración de Recursos Humanos, temática que elucidaremos en estos apuntes.

La **Administración de Recursos Humanos** es un área de especial importancia en las organizaciones, ya que contribuye al logro de los objetivos de éstas y de las personas que la conforman.

Sin duda, un **elemento sobresaliente**, que nos conduce a una mejor comprensión del estudio de la función de Administración de Recursos Humanos, lo representa la **aclaración conceptual de distintos términos**, que son empleados en esta importante disciplina, entre ellos: **administración de personal, Administración de Recursos Humanos, relaciones laborales, relaciones humanas, capital humano, administración estratégica de Recursos Humanos**.

La relevancia de este aspecto radica en que frecuentemente se emplean de manera indistinta algunos de estos vocablos, con lo cual se contribuye a restarle objetividad a este campo de estudio. Por ejemplo, los términos: **administración de personal y Administración de Recursos Humanos**, se diferencian entre otras razones por el contexto histórico-económico en el que se han desarrollado. Como lo puntualizan Miguel Ángel Sastre y Eva María Aguilar:



Desde la revolución industrial hasta mediados del siglo XX, la organización científica del trabajo dio origen a lo que podríamos considerar la primera etapa de la administración de personal, al entenderla como una función especializada y diferenciada del resto.<sup>1</sup>

Dicha etapa, agregan estos autores, estuvo caracterizada por una concepción mecanicista del trabajador y un enfoque normativo en la búsqueda de la máxima productividad. Posteriormente, escriben estos autores, en las décadas centrales del siglo XX tienen gran influencia las escuelas de corte humanista. Como la de Relaciones Humanas y la de Comportamiento, en la que la empresa es concebida como un sistema social en el que la Administración de Recursos Humanos se centra en el control y en la evaluación del comportamiento de los individuos en la organización. Y ahondan:

Ya en los años noventa, se atribuye una gran importancia a la administración de los recursos humanos en la empresa, y en el plano teórico, mayor cantidad de trabajos adoptan alguna teoría de la literatura de las organizaciones para conseguir la necesaria fundamentación de la que tradicionalmente carecía la investigación en recursos humanos.<sup>2</sup>

Motivados por la aspiración de abordar con **mayor objetividad el estudio de la Administración de Recursos Humanos** se ha incluido en este apartado introductorio, la definición de distintos términos utilizados en esta disciplina con el propósito de **discernir y ampliar su comprensión** entre aquéllos que utilizarán este material de estudio.

En primer lugar Gary Dessler, al igual que otros autores, afirma que:

La **administración de personal** se refiere a las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos a las personas. Entre ellos:

- ▣ **Realizar análisis de los puestos** (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado).
- ▣ **Planificar las necesidades laborales y reclutar** a candidatos para esos puestos.
- ▣ **Seleccionar** a los candidatos para los puestos.
- ▣ **Orientar y capacitar** a los nuevos empleados.
- ▣ **Administrar los sueldos y salarios** (determinar cómo se compensará a los empleados).
- ▣ **Brindar incentivos y prestaciones.**
- ▣ **Evaluar el desempeño.**

---

<sup>1</sup> Eva María Aguilar Pastor, *et al.*, *Dirección de Recursos Humanos: un enfoque estratégico*, p. 8.

<sup>2</sup> Eva María Aguilar Pastor, *et al.*, *op. cit.*, p. 9.



- **Comunicar** (entrevistar, asesorar, disciplinar).
- **Capacitar y desarrollar.**
- **Fomentar el compromiso de los empleados.**<sup>3</sup>

Por otro lado, David A. De Cenzo y Stephen P. Robbins, señalan que:

La **Administración de Recursos Humanos** es la parte de la organización que trata con la dimensión humana, [...] puede verse desde dos enfoques distintos. Primero: La Administración de Recursos Humanos es una función para proporcionar personal o apoyo a la organización [...] Segundo: La Administración de Recursos Humanos es una función que compete a todos los gerentes.<sup>4</sup>

Al mismo tiempo estos dos autores proponen un enfoque que comprende cuatro funciones básicas de la Administración de Recursos Humanos:

- 1) Empleo.
- 2) Capacitación y desarrollo.
- 3) Motivación.
- 4) Mantenimiento.<sup>5</sup>

En tanto Wayne Mondy y Robert M. Noe, muestran que la **Administración de Recursos Humanos**: “Es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en la Administración de Recursos Humanos”.<sup>6</sup>

Para George T. Milkovich y John W. Boudreau, **Dirección de Recursos Humanos**: “Es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones”.<sup>7</sup>

Por su parte, Fernando Arias Galicia indica que cualquier interacción de dos o más personas representa una relación humana. El término **relaciones humanas** desde la óptica de Arias Galicia: “Se convierte en sinónimo de lo que Strauss denomina **cortesía industrial**: tratar bien a los subordinados, jefes y compañeros, felicitarlos en su cumpleaños, etcétera”.<sup>8</sup> El mismo Fernando Arias Galicia señala

---

<sup>3</sup> Gary Dessler, *Administración de Personal*, p. 2.

<sup>4</sup> David A. Decenzo, *et al.*, *Administración de Recursos Humanos*, p. 8.

<sup>5</sup> *Idem.*

<sup>6</sup> Wayne R. Mondy, *et al.*, *Administración de Recursos Humanos*, p. 4.

<sup>7</sup> George T. Milkovich, *et al.*, *Dirección y Administración de Recursos Humanos*, p. 2.

<sup>8</sup> Fernando Arias Galicia, (coord.), *Administración de Recursos Humanos*, p. 28.



que el término **relaciones laborales**: “Se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la Administración de Recursos Humanos; se emplea frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero-patronales”.<sup>9</sup>

En lo que concierne al término **capital humano** Gregory G. Dess y G.T. Lumpkin, lo conceptualizan como:

El conjunto de capacidades **individuales**, conocimiento, habilidades, y experiencia de los empleados y directivos de la empresa. Se trata del conocimiento relevante para las tareas en curso, así como de la capacidad para ampliar la reserva de conocimiento, habilidades y experiencia a través del aprendizaje.<sup>10</sup>

Al respecto existe la **Teoría del Capital Humano** desarrollada por Gary Becker en el año de 1964 y que de acuerdo a Miguel Ángel Sastre y Eva María Aguilar:

Se trata de un enfoque frecuentemente utilizado en la actualidad, en investigaciones sobre aspectos relacionados con la formación y el desarrollo, ya que centra su atención en la trascendencia de la formación como política básica para incrementar el valor del activo humano.<sup>11</sup>

Robert M. Noe y R. Wayne Mondy incluyen al inicio de su obra, *Administración de recursos humanos*, el significado de la **administración del capital humano**, apuntan que: “Es la tarea que consiste en medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas de recursos humanos en el resultado final del análisis financiero de la empresa”.<sup>12</sup>

Por último, desde finales del siglo pasado a la fecha, la función de Administración de Recursos Humanos ha adoptado un carácter estratégico por lo que ha recibido el nombre de: **administración estratégica de recursos humanos**.

Miguel Ángel Sastre y Eva María Aguilar enuncian que la administración estratégica de recursos humanos consiste en reflejar alguno de los siguientes aspectos:

---

<sup>9</sup> *Idem.*

<sup>10</sup> Gregory G. Dess, *et al.*, *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*, p. 136.

<sup>11</sup> Eva María Aguilar Pastor, *et al.*, *Dirección de Recursos Humanos: un enfoque estratégico*, p. 9.

<sup>12</sup> Wayne R. Mondy, *et al.*, *Administración de Recursos Humanos*, p. 3.



1. Destacar la importancia del factor humano como fuente generadora de ventajas competitivas.
2. Considerar la aplicación del modelo de la administración estratégica en el ámbito funcional de los recursos humanos.
3. Analizar el ajuste necesario que debe existir entre las políticas de recursos humanos y la estrategia desarrollada por la empresa.<sup>13</sup>

Para distintos autores la **administración estratégica de recursos humanos**:

Es la última y más reciente etapa en el desarrollo de la función de Recursos Humanos. Defiende un enfoque proactivo en la relación estrategia-recursos humanos y presenta como característica más relevante, a diferencia de otros planteamientos anteriores, el reconocimiento de que las personas son elementos esenciales para el éxito de la empresa, principalmente porque pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible para la misma.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Eva María Aguilar Pastor, , *op. cit.*, p. 10.

<sup>14</sup> Ramón J. Valle Cabrera (coord.), *La Gestión estratégica de los Recursos Humanos*, pp. 35-36.



## TEMA 1. LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### Objetivo particular

Al finalizar el tema, el alumno interpretará el proceso de administración de Recursos Humanos. Identificará el contexto actual y cambiante de esta función, sus enfoques operativo y estratégico, y su importancia para los estudiosos de la administración.

### Temario detallado

- 1.1. Concepto de administración de Recursos Humanos
- 1.2. Objetivos de la administración de Recursos Humanos
- 1.3. El proceso de administración de Recursos Humanos
  - 1.3.1. Planeación estratégica de Recursos Humanos
  - 1.3.2. Reclutamiento
  - 1.3.3. Selección de personal
  - 1.3.4. Contratación e inducción de personal
  - 1.3.5. Capacitación y desarrollo de recursos humanos
  - 1.3.6. Administración de la remuneración
  - 1.3.7. Evaluación del desempeño
  - 1.3.8. Higiene y seguridad en el trabajo
  - 1.3.9. Relaciones laborales
- 1.4. Estructura del departamento de Administración de Recursos Humanos
- 1.5. La Administración de Recursos Humanos como responsabilidad de línea y función de staff
- 1.6. Contexto actual y cambiante de la Administración de Recursos Humanos
- 1.7. La dualidad de la función de Administración de Recursos Humanos
- 1.8. ¿Por qué la administración de Recursos Humanos es importante para los administradores?



## Introducción

En esta primera unidad se establecen **los fundamentos** del estudio de la **Administración de Recursos Humanos**, vista como una de las principales funciones con las que cuenta la organización, hoy en día, para impulsar el logro de sus objetivos.

Iniciaremos con la definición que exponen varios autores sobre Administración de Recursos Humanos, así como los objetivos que esta disciplina se plantea y **el proceso de administración** de Recursos Humanos. Dicho proceso **inicia con la identificación de necesidades**, tanto cualitativas como cuantitativas de personal, basadas en los objetivos de largo plazo que se proponen las organizaciones; esta fase es **conocida como planeación estratégica de personal**.

Posteriormente se detallarán **las condiciones** que deben prevalecer **para justificar la existencia de departamentos de Administración de Recursos Humanos** en una organización. Asimismo, encontraremos respuestas a interrogantes sobre la dimensión que debe adoptar el departamento de Recursos Humanos, así como la forma para determinar el número de personas necesarias para desempeñar las actividades de esta área.

Más adelante se dilucida **la responsabilidad de línea y la función de staff** que adopta la administración de Recursos Humanos y nos introducimos en el contexto actual y cambiante que enfrenta esta singular función.

De igual forma, **se analiza la función dual de la Administración de Recursos Humanos** para sentar el precedente acerca del carácter y la dirección que debe seguir esta área en lo posterior. Por último, se resalta la importancia de la Administración de Recursos Humanos para quienes se encuentran inmersos en el campo de estudio de la administración.





### 1.1. Concepto de administración de Recursos Humanos

La administración de Recursos Humanos representa una **función** de la organización que está constituida por un conjunto de prácticas y técnicas **dirigidas a facilitar el mejor aprovechamiento de las personas** (empleados), con el objeto de permitirles alcanzar los objetivos organizacionales así como los individuales.

Para David A. De Cenzo y Stephen P. Robbins:

La **Administración de Recursos Humanos** es la parte de la organización que trata con la dimensión humana [...] la administración de Recursos Humanos puede verse desde dos enfoques distintos. Primero: la administración de Recursos Humanos es una función para proporcionar personal o apoyo a la organización... Segundo: la Administración de Recursos Humanos es una función que compete a todos los gerentes.<sup>15</sup>

Al mismo tiempo estos dos autores, proponen un enfoque que comprende cuatro funciones básicas de la administración de Recursos Humanos:

1. Empleo.
2. Capacitación y desarrollo.
3. Motivación.
4. Mantenimiento.<sup>16</sup>

En tanto R. Wayne Mondy y Robert M. Noe muestran que la **Administración de Recursos Humanos**: “Es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en la Administración de Recursos Humanos”.<sup>17</sup>

### 1.2. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Los objetivos de la administración de Recursos Humanos, entre otros, son:

---

<sup>15</sup> David A. Decenzo y Stephen P. Robbins, *Administración de Recursos Humanos*, p. 8.

<sup>16</sup> *Idem*.

<sup>17</sup> Wayne R. Mondy y Robert M. Noe, *Administración de Recursos Humanos*, p. 4.



**Adquisición:** A través de las funciones de reclutamiento, selección y contratación de personal se busca atraer y elegir aquel personal con conocimientos, experiencia y aptitudes que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

**Desarrollo:** A través de la función de capacitación y el plan de vida y carrera, se garantiza la actualización y renovación del conocimiento del empleado, así como el desarrollo de diversas habilidades con el fin de atender las necesidades internas y externas que están presentes en la organización.

**Retención:** A través de una serie de técnicas y prácticas (administración de la remuneración, motivación, capacitación, plan de vida y carrera) se busca conservar y mantener al personal valioso en la organización; y al mismo tiempo, contrarrestar el posible ataque de la competencia en su interés por atraerlo.

### **1.3. El proceso de Administración de Recursos Humanos**

El proceso de la Administración de Recursos Humanos está conformado, entre otras, por las siguientes funciones:

#### **1.3.1. Planeación estratégica de Recursos Humanos**

Consiste en determinar las necesidades cuantitativas (número de personal) y cualitativas (grado de preparación) del personal, e identificar las disponibilidades de personal con base en objetivos a largo plazo establecidos en la organización.

#### **1.3.2. Reclutamiento**

Es el proceso encargado de buscar, interesar y atraer personas a la organización, con el fin de cubrir necesidades de personal.

#### **1.3.3. Selección de personal**

Se refiere a elegir, del conjunto de candidatos atraídos mediante el reclutamiento, a la persona que garantice un buen desempeño en el puesto y en la organización.

#### **1.3.4. Contratación e inducción de personal**

La contratación de personal implica el inicio de una relación de trabajo que de acuerdo con el artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo (LFT), es la prestación de



un trabajo personal subordinado (trabajador) a una persona (patrón), mediante el pago de un salario. La formalización de esta relación de trabajo se realiza mediante contrato de trabajo. 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 trabajo existentes se encuentran:

- a) **Contrato de Trabajo por Tiempo Determinado:** Este tipo de contrato se fundamenta en el artículo 37 de la LFT, y el ejemplo más común de su aplicación es durante la época decembrina, en donde las empresas por motivo del incremento de sus ventas requieren contratar personal sólo durante esas fechas.
- b) **Contrato de Trabajo por Obra Determinada:** Este tipo de contrato de trabajo se utiliza en las obras de construcción.
- c) **Contrato de Trabajo por Tiempo Indeterminado:** El trabajador que no entre en los contratos anteriores se le deberá ubicar dentro del contrato de trabajo por tiempo indeterminado.

Por otra parte, la **inducción de personal** implica la incorporación de nuevas personas a la organización y su adaptación al puesto de trabajo en el menor tiempo posible. Aspectos como normas, políticas, valores, costumbres, procedimientos, plan de beneficios, entre otros; son factores que deberán de informarse al trabajador en esta etapa con el propósito de volver productivo a éste en un tiempo mínimo.

### **1.3.5. Capacitación y desarrollo de recursos humanos**

Por una parte, **con la capacitación** se proporciona el conocimiento y se desarrollan las habilidades del personal para cubrir exitosamente el puesto. Por otra parte, **con el desarrollo** se busca un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo.

### **1.3.6. Administración de la remuneración**

Consiste en administrar todos los pagos que recibe el empleado de parte del empleador por su trabajo, con el fin de controlar e incentivar su comportamiento



para adaptarlo a distintas situaciones o personas; y sobre todo, alinear su comportamiento al logro de los objetivos de la organización.

### **1.3.7. Evaluación del desempeño**

Se trata de: “Un proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo”.<sup>18</sup>

### **1.3.8. Higiene y seguridad en el trabajo**

Es la: “Práctica dirigida a mantener las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental del empleado y en general las condiciones de bienestar de éstos”.<sup>19</sup> Asimismo, incluye: “La protección de los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes de trabajo”.<sup>20</sup>

### **1.3.9. Relaciones laborales**

A partir del nacimiento de la relación laboral entre empleado y empleador se vigilará el cumplimiento de la obligatoriedad de distintas disposiciones establecidas en la Ley Federal del Trabajo, los Reglamentos de ésta y otros mandamientos legales, que permita el logro de los objetivos de la organización y los de los individuos que la conforman.

## **1.4. Estructura del departamento de Administración de Recursos Humanos**

De acuerdo a Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schule:

La existencia de departamentos de Recursos Humanos, normalmente está ligada al tamaño de la organización, la complejidad de la misma y la importancia que la dirección otorgue al componente humano. En las pequeñas organizaciones suele ser el director general o alguno de los directores funcionales el que se ocupa de la gestión (administración) del personal, estableciendo las políticas a seguir, mientras que la parte correspondiente a las nóminas, seguros sociales, etc. recae en el departamento de administración. Sin embargo, a medida que la organización crece, el director se ve obligado a delegar las responsabilidades mediante la

---

<sup>18</sup> Eva María Aguilar Pastor y Miguel Ángel Sastre Castillo, *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*, p. 321.

<sup>19</sup> Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, p. 390.

<sup>20</sup> Wayne R. Mondy, *et al.*, *Administración de Recursos Humanos*, p. 160.



transferencia de las relativas a los recursos humanos a otra persona que se encarga de forma exclusiva de dichos temas. En estos momentos es cuando se inicia el proceso de creación de los departamentos de recursos humanos. En otros casos, es el propio volumen de trabajo que genera el área de recursos humanos lo que invita a la creación de un departamento específico. Si bien no existen pautas definidas para determinar cuándo crear el departamento de recursos humanos, a menudo se utilizan indicadores que reflejan tendencias o comportamientos de un sector determinado. Se pueden utilizar índices (índice normal) para señalar el número de empleados del departamento de recursos humanos en relación al número total de empleados de la empresa o (índice ajustado) el número de profesionales o especialistas empleados en el área de los recursos humanos (se excluyen los que realizan tareas de administración) en relación al número total de empleados de la organización.<sup>21</sup>

Por su parte, Werther y Davis precisan que:

Por regla general, en las empresas modernas se crea un departamento de personal independiente cuando los beneficios que se espera derivar de él exceden sus costos. Hasta que eso ocurre, los gerentes de departamento tienen a su cargo las actividades de recursos humanos o las delegan a sus subordinados.<sup>22</sup>

### **1.5. La Administración de Recursos Humanos como responsabilidad de línea y función de staff**

La Administración de Recursos Humanos se visualiza como una responsabilidad de línea y una función de staff. **La responsabilidad de línea** se asume cuando cada gerente de distinto departamento realiza actividades propias del departamento de recursos humanos encaminadas a administrar su personal, para lo cual recibe el apoyo y la asesoría de aquellos encargados del área de Administración de Recursos Humanos quienes constituyen **la función de staff**.

### **1.6. Contexto actual y cambiante de la Administración de Recursos Humanos**

Distintos acontecimientos que se presentan hoy en día, en torno a las organizaciones, reafirman a la función de Administración de Recursos Humanos como un elemento importante para éstas. Ya que a través de ella le facilita a la organización la implantación de procesos de cambio que éstas necesitan. Entre los principales sucesos se encuentra el **aumento de la competencia**. Al respecto, la liberación de barreras comerciales entre países, entre otros factores, conduce a

---

<sup>21</sup> Simon L. Dolan, *et. al.*, *La gestión de los recursos humanos. Preparando Profesionales para el Siglo XXI*, p. 15, 16.

<sup>22</sup> Jr. Werther y Keith Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, p. 15.



una **mayor participación de organizaciones en un mercado específico**. Tal situación conlleva una serie de retos para las organizaciones, entre ellos: atraer, desarrollar, motivar y retener empleados creativos, innovadores y con comprobada capacidad, para agregar valor económico a las organizaciones.

Por otra parte, los desafíos presentes y constantes que enfrentan las organizaciones, demandan a éstas: la constitución y organización del departamento de Recursos Humanos, en forma distinta a la manera tradicional como se han venido concibiendo. Recordemos que el departamento de Recursos Humanos se estructuraba, en el pasado, dentro del esquema de departamentalización funcional. El cual tiene como característica particular la especialización y la cooperación intradepartamental que impide la visión total de la organización y que busca alcanzar objetivos departamentales y no organizacionales. Hoy en día la organización del departamento de Recursos Humanos pone énfasis en el trabajo en conjunto, en el logro de objetivos generales y en el trabajo interdepartamental.

De igual forma, se exige asumir nuevos roles a quienes poseen la responsabilidad de dirigir el departamento de recursos humanos en una organización. Derivado de la naturaleza proactiva que ha ido adoptando la función de Recursos Humanos desde tiempo reciente. Por consiguiente, se demanda ser líder de la función de recursos humanos, así como colaborador y consultor estratégico y refrendar el papel de agente de cambio.

Para entender el papel que la función de Administración de Recursos Humanos debe adoptar en la actualidad, es necesario comprender el contexto cambiante en el que ésta se encuentra inscrito, es decir: adopción de unidades de negocios para sustituir las grandes organizaciones, ambiente dinámico, turbulento; cambios extremos que conllevan a que las actividades asumidas por los profesionales de Recursos Humanos sean variadas: de carácter operativo y carácter estratégico.

### **1.7. La dualidad de la función de Administración de Recursos Humanos**

La dualidad de la función de Administración de Recursos Humanos se refiere al **enfoque operativo** (tradicional) y **enfoque estratégico** (moderno), con el que se



administran los Recursos Humanos en las organizaciones. En primer lugar, el **enfoque operativo** se caracteriza por poner énfasis en las reglas y en el cumplimiento de normas internas. Asimismo, los salarios se fijan únicamente con base en el grado de importancia del puesto de trabajo. La misión y la visión son elementos exclusivos del cuerpo directivo. En contraparte, el **enfoque estratégico** se orienta a los clientes, pone énfasis en el logro de la misión y visión y se establecen incentivos basado en las metas y resultados alcanzados.

### **1.8. ¿Por qué la administración de Recursos Humanos es importante para los administradores?**

Miguel Ángel Sastre y Eva María Aguilar apuntan que: “El desarrollo de la función de recursos humanos ha estado fuertemente vinculado al de la administración de empresas”,<sup>23</sup> y agregan:

Desde la revolución industrial hasta mediados del siglo XX, la organización científica del trabajo dio origen a lo que podríamos considerar la primera etapa de la administración de personal, al entenderla como una función especializada y diferenciada del resto. Dicha etapa estuvo caracterizada por una concepción mecanicista del trabajador, y un enfoque normativo en la búsqueda de la máxima productividad.<sup>24</sup>

Ya en los años noventa, señalan Sastre y Aguilar, se atribuye una gran importancia a la administración de los Recursos Humanos en la empresa y en el plano teórico, mayor cantidad de trabajos adoptan alguna teoría de la literatura de las organizaciones para conseguir la necesaria fundamentación de la que tradicionalmente carecía la investigación en Recursos Humanos.<sup>25</sup>

La importancia de la Administración de Recursos Humanos, para los administradores, estriba en que esta práctica representa una de las funciones principales que conforman el campo de estudio de la administración entre las que se encuentran: finanzas, mercadotecnia y operaciones.

Por otra parte, la influencia de la Administración de Recursos Humanos en el campo de los administradores la localizamos en el perfil de egreso del Licenciado

---

<sup>23</sup> Eva María Aguilar Pastor y Miguel Ángel Sastre Castillo, op. cit., p. 8.

<sup>24</sup> *Ibidem.*

<sup>25</sup> *Ibid.*



en Administración, del Plan de Estudios 2005, de la Facultad de Contaduría y Administración, de la Universidad Nacional Autónoma de México. En donde se señala que los administradores deben poseer conocimientos que les permitan:

- ✓ Dirigir a otros hacia el logro de objetivos organizacionales mediante: la delegación, la comunicación, la orientación, la motivación, la supervisión, la preservación de la disciplina, la solución de conflictos interpersonales y la administración del cambio.
- ✓ Aplicar técnicas de administración de las funciones de recursos humanos, mercadotecnia, finanzas, operaciones y adquisiciones para el logro de los objetivos organizacionales

### **Bibliografía del tema 1**

AGUILAR Pastor, Eva María y SASTRE Castillo, Miguel Ángel, *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*, Madrid, McGraw-Hill, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, Santa Fe de Bogota McGraw-Hill, 2002.

DECENZO, David A. y ROBBINS, Stephen P., *Administración de Recursos Humanos*, México, Edit. Limusa Wiley, 2001.

DOLAN, Simon L., *et. al.*, *La gestión de los recursos humanos. Preparando Profesionales para el Siglo XXI*, 2a. ed., Madrid, McGraw-Hill, 2003.

MONDY, Wayne R., *et. al.*, *Administración de Recursos Humanos*, México, 9a. ed., Pearson, 2005.

WERTHER, Jr. y DAVIS Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 5a.ed., México, McGraw-Hill, 2000.

### **Actividades de aprendizaje**

**A.1.1.** Reúnase con varios integrantes de su grupo de clases e indaguen, con ejecutivos y/o directivos del área de Administración de Recursos Humanos, cuáles son las funciones que desempeñan en el departamento de recursos humanos y en qué consisten.

**A.1.2.** A partir de la información obtenida en el punto anterior, evalúe qué funciones del área de recursos humanos son de naturaleza estratégica y cuáles son de naturaleza operativa. Discútalos con sus compañeros.





### Questionario de autoevaluación

1. ¿Qué es la Administración de Recursos Humanos?
2. ¿Cuáles son los objetivos de la Administración de Recursos Humanos?
3. ¿Qué es la planeación estratégica de recursos humanos?
4. ¿Qué es el reclutamiento?
5. ¿Qué es la selección de personal?
6. ¿Qué es la capacitación y desarrollo de recursos humanos?
7. ¿Qué es la administración de la remuneración?
8. ¿En qué consiste la responsabilidad de línea y la función de staff de la Administración de Recursos Humanos?
9. ¿En qué consiste la dualidad de la función de Administración de Recursos Humanos?
10. ¿Cuál es la importancia de la Administración de Recursos Humanos para los estudiosos de la administración?

### Examen de autoevaluación

Marca con una “V” si la oración es verdadera, o con una “F” si es falsa.

1.	La evaluación del desempeño representa un proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo	V	F
2.	El desarrollo de la función de recursos humanos ha estado fuertemente vinculado al de la administración de empresas	V	F
3.	La Administración de Recursos Humanos con un enfoque estratégico, se caracteriza por poner énfasis en las reglas y en el cumplimiento de normas internas	V	F
4.	La existencia de departamentos de Recursos Humanos, normalmente está ligada al tamaño de la organización, la complejidad de la misma y la importancia que la dirección otorgue al componente humano	V	F
5.	La capacitación y desarrollo de recursos humanos consiste en determinar las necesidades cuantitativas (número de personal) y cualitativas (grado de preparación) del personal e identificar las disponibilidades de personal con base en objetivos a largo plazo establecidos en la organización.	V	F



**Marca la opción correcta**

1. Tipo de contrato de trabajo que se utiliza en las obras de construcción:
  - a) Tiempo determinado
  - b) Obra determinada
  - c) Tiempo indeterminado
  - d) Obra indeterminada
  
2. Función de la organización que está constituida por un conjunto de prácticas y técnicas dirigidas a facilitar el mejor aprovechamiento de las personas, con el objeto de permitirles alcanzar los objetivos organizacionales, así como los individuales:
  - a) Administración del capital humano
  - b) Administración del talento humano
  - c) Administración de recursos humanos
  - d) Administración del factor humano
  
3. Tipo de responsabilidad que se asume cuando cada gerente de distinto departamento realiza actividades propias del departamento de recursos humanos, encaminadas a administrar su personal:
  - a) Funcional
  - b) Estratégica
  - c) Operativa
  - d) De línea
  
4. Se refiere a elegir, del conjunto de candidatos atraídos mediante el reclutamiento, a la persona que garantice un buen desempeño en el puesto y en la organización:
  - a) Selección de personal
  - b) Integración de personal
  - c) Reclutamiento de personal
  - d) Contratación de personal



5. Es el proceso encargado de buscar, interesar y atraer personas a la organización, con el fin de cubrir necesidades de personal:
- a) Selección de personal
  - b) Integración de personal
  - c) Reclutamiento de personal
  - d) Contratación de personal



## TEMA 2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA E INVENTARIO DE PERSONAL

### Objetivo particular

Al finalizar el tema, el alumno interpretará el proceso, la importancia e identificará los elementos, de la planeación estratégica e inventario de personal.

### Temario detallado

- 2.1. Planeación estratégica de personal como parte de la planeación estratégica de la organización: Definición, objetivos e importancia
- 2.2. El proceso de planeación estratégica de personal
  - 2.2.1. Misión
  - 2.2.2. Visión
  - 2.2.3. Alineación de los objetivos del área de Recursos Humanos a los objetivos organizacionales
  - 2.2.4. Análisis de la situación e identificación del ambiente
  - 2.2.5. Estrategia organizacional y del área de Recursos Humanos
  - 2.2.6. Mapas estratégicos de Recursos Humanos
  - 2.2.7. El cuadro de mando integral (*The Balanced Scorecard*) para el área de Recursos Humanos
- 2.3. Pronósticos de personal
  - 2.3.1. Definición
  - 2.3.2. Técnicas
    - 2.3.2.1 Estimación de expertos
    - 2.3.2.2 Proyección de tendencias
      - 2.3.2.2.1 Indexación
      - 2.3.2.2.2 Extrapolación
    - 2.3.2.3 Análisis en cadena de *Markov*
    - 2.3.2.4 Técnica del Grupo Nominal
    - 2.3.2.5 El análisis de regresión múltiple
- 2.4. Inventario de personal: Definición, elementos, importancia y objetivo
- 2.5. Inventario de personal a través de sistemas electrónicos de procesamiento de información
- 2.6. Uso y aplicaciones del inventario de personal
  - 2.6.1. Generación de estadísticas de la población laboral



- 2.6.2. Selección de personal
  - 2.6.3. Capacitación
  - 2.6.4. Evaluación del desempeño
  - 2.6.5. Desarrollo de plan de vida y carrera
  - 2.6.6. Sistemas de remuneraciones
- 2.7. Métodos para el mantenimiento, manejo y actualización del inventario de personal

## **Introducción**

Con base en lo anotado en la unidad anterior, el primer elemento del proceso de Administración de Recursos Humanos lo constituye la planeación estratégica de personal. Punto de partida de la Administración de Recursos Humanos y tema central de esta segunda unidad al igual que el de inventario de personal.

Iniciamos la unidad respondiendo por qué la planeación estratégica de personal, forma parte de la planeación de la organización, a través de dilucidar su significado, los objetivos que se plantea y su importancia para el logro de los objetivos organizacionales.

Posteriormente, describiremos el proceso de planeación estratégica de personal. Definiremos los distintos elementos que la conforman, como son la misión y la visión del área de Administración de Recursos Humanos. Incluiremos el análisis de la situación y del ambiente que van a posibilitar una mejor conducción de esta función y al mismo tiempo nos conducirá a reflexionar sobre la conveniencia de alinear los objetivos de la Administración de Recursos Humanos a los objetivos de la organización. Asimismo, incluimos el estudio de aspectos novedosos en el campo de los negocios, como son los mapas estratégicos y el uso del cuadro de mando integral en la Administración de Recursos Humanos. Instrumentos que permiten alinear la estrategia del área de recursos humanos con la estrategia organizacional.

Más adelante, nos introduciremos al análisis de dos herramientas básicas en la planeación estratégica de personal: **Pronóstico** e **Inventario de Personal**. En cuanto a la primera, se enuncia su definición y las técnicas más conocidas en el



campo profesional. Respecto a la segunda, se anota su definición, elementos que la constituyen, importancia y objetivos que persigue. De igual forma, se detalla la viabilidad de utilizar medios automatizados y electrónicos para la construcción del inventario de personal. Por último, se revisan los distintos usos y aplicaciones del inventario de personal y se presentan algunos métodos para el mantenimiento, manejo y actualización de esta valiosa herramienta.

## **2.1. Planeación estratégica de personal como parte de la planeación estratégica de la organización: Definición, objetivos e importancia**

Para Mondy y Noe, la planeación estratégica constituye: “El proceso mediante el cual la gerencia de alto nivel determina los propósitos y objetivos generales de la organización y la manera de lograrlos”.<sup>26</sup> Por su parte, Dolan señala que la **planeación de recursos humanos** es: “El proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y el tipo de personas apropiado [...] para satisfacer las necesidades de la organización.”<sup>27</sup> Al respecto y como lo apuntan varios autores, para que la planeación de recursos humanos adquiera el carácter estratégico deberá poseer ciertas características como:

- ✓ Una orientación hacia el largo plazo.
- ✓ Vincular la Administración de Recursos Humanos con los resultados de la organización.
- ✓ Otorgar mayor apoyo y tener una amplia participación del área de recursos humanos en la formulación e implantación de la estrategia de la organización.
- ✓ Alinear la estrategia de recursos humanos con la estrategia de la organización.

De acuerdo a Dolan y otros autores, **el punto de partida** de la planeación de recursos humanos **radica en la formulación de planes y programas**. Los **planes**, por una parte, poseen una dimensión “**macro**” y están dirigidos a crear,

---

<sup>26</sup> Wayne R. Mondy y Robert M. Noe, *Administración de Recursos Humanos*, p. 4.

<sup>27</sup> Simon L. Dolan, *et. al.*, *La gestión de recursos humanos: Preparando profesionales para el siglo XXI*, p. 49.



modificar y eliminar estructuras, como consecuencia de cambios planeados para el dimensionamiento, los procesos, los productos o los servicios de la futura empresa. En contraparte, los **programas** son de naturaleza “micro” y se constituyen del vínculo entre la estrategia de recursos humanos y la estrategia general de la organización.<sup>28</sup>

Asimismo, entre los objetivos que persigue la planeación estratégica de recursos humanos podemos enunciar los siguientes:

- ✓ Reducir los costos al colaborar en la detección de carencias o excesos de recursos humanos y enmendar estos desequilibrios.
- ✓ Proporcionar una base más sólida para la planeación del desarrollo del empleado.
- ✓ Mejorar el procedimiento general de planeación empresarial.
- ✓ Aumentar la conciencia de la importancia de una administración eficiente de los recursos humanos a todos los niveles de la organización.<sup>29</sup>

**La importancia** de la planeación estratégica de recursos humanos **radica en garantizar el número requerido de empleados con las habilidades requeridas** y disponibles en el momento que se necesite.

## **2.2. El proceso de planeación estratégica de personal**

Para Fernando Arias Galicia, el proceso de planeación estratégica del área relativa al personal:

Comienza con la identificación sistemática de las fuerzas y debilidades de la organización así como de dicha área y las oportunidades y amenazas del entorno económico, político y social, lo cual permite a la organización localizar los factores críticos y tomar las decisiones que la llevarían a elegir, capacitar, desarrollar, motivar, etc., mejor a su personal, hacer los cambios pertinentes e implantar los planes que faciliten la consecución de la misión y los objetivos institucionales en el presente y el futuro.<sup>30</sup>

<sup>28</sup> Elmer H. Burack, *Planificación y aplicaciones creativas de Recursos Humanos: Una orientación estratégica*, p. 38.

<sup>29</sup> Simon L. Dolan, *et. al.*, *op. cit.*, p. 50.

<sup>30</sup> Luis Fernando Arias Galicia y Víctor Heredia Espinosa, *Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño*, p. 323.



### 2.2.1. Misión

De acuerdo a Idalberto Chiavenato:

La Misión representa **la razón de la existencia de una organización**, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización y al que debe servir [...] orienta las actividades de la organización y aglutina los esfuerzos de sus miembros, sirve para clarificar y comunicar los objetivos, los valores básicos y la estrategia corporativa<sup>31</sup>

Al respecto, ningún área de la organización debe estar distanciada de la misión general, por lo que el departamento de Administración de Recursos Humanos tendrá también que definir su misión y ésta deberá estar alineada a aquélla.

### 2.2.2. Visión

Fernando Arias Galicia señala que la visión:

Es la capacidad de **visualizar** a la institución en un plano conceptual como **un todo que evoluciona hacia un fin**, una unidad que concentra en sí misma talentos humanos así como recursos económicos y tecnológicos; metas y acciones a realizar hasta alcanzar, en un tiempo determinado y bajo las condiciones previas, los propósitos deseados.<sup>32</sup>

### 2.2.3. Alineación de los objetivos del área de Recursos Humanos a los objetivos organizacionales

Uno de los aspectos más importantes en la definición de los objetivos del área de recursos humanos, es su articulación con los objetivos organizacionales. Por lo que el reto para los responsables de la Administración de Recursos Humanos consiste en **traducir los objetivos generales en objetivos y estrategias** de recursos humanos. Como lo afirma Idalberto Chiavenato: “Si la misión proporciona la visión para el futuro, ésta ofrece las bases para la definición de los objetivos organizacionales que deben alcanzarse”.<sup>33</sup> Por lo tanto, la planeación estratégica de recursos humanos debe ser parte integrante de la planeación estratégica de la organización, con lo cual se logrará integrar la función de recursos humanos en los objetivos globales de la empresa. Al respecto, Idalberto Chiavenato agrega:

---

<sup>31</sup> Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, p. 53.

<sup>32</sup> Luis Fernando Arias Galicia, y Víctor Heredia Espinosa, *op. cit.*, p. 324.

<sup>33</sup> Idalberto Chiavenato, *op. cit.*, p. 58.





La planeación estratégica de recursos humanos se refiere a la manera como la función de recursos humanos puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados.<sup>34</sup>

#### 2.2.4. Análisis de la situación e identificación del ambiente

Idalberto Chiavenato menciona que:

La estrategia parte de los objetivos estratégicos de la misión y la visión que se pretende llevar a cabo, y está orientada por dos tipos de análisis. **Por un lado el análisis ambiental**, para verificar y analizar las oportunidades que deben aprovecharse y las amenazas que deben neutralizarse o evitarse. Se trata de una exploración ambiental para averiguar qué hay en el entorno. **Por otro lado, el análisis organizacional**, para verificar y analizar las fortalezas y debilidades de la empresa. Se trata de un inventario de habilidades y capacidades de la empresa, que requieren aplicarse a plenitud, y de sus puntos neurálgicos, que deben corregirse o mejorarse; de un inventario interno, para saber cuál es la vocación de la empresa y en qué puede tener más éxito. Las personas pueden constituir su fortaleza —la principal ventaja competitiva de la empresa— o su debilidad —la principal desventaja competitiva—, dependiendo de la manera como sean administradas.<sup>35</sup>

Asimismo, de acuerdo a Fernando Arias Galicia, la planeación estratégica de la organización y la planeación estratégica de recursos humanos implican:

Allegarse de información económica, social y política de los acontecimientos nacionales e internacionales que repercuten en la sociedad en general y de una manera particular en la organización, produciendo cambios en el orden estructural, administrativo y tecnológico de la misma. Significan, a la vez, nuevas amenazas u oportunidades (entendidas como variables no controladas del entorno) que se presentan inesperadamente, beneficiando o perjudicando a la organización y, a menudo, modificando el estado de fortalezas y debilidades de la organización misma, y sobre todo, de su factor humano.<sup>36</sup>

#### 2.2.5. Estrategia organizacional y del área de Recursos Humanos

Si la planeación estratégica de recursos humanos reside en alinear los objetivos y estrategias de recursos humanos a los objetivos organizacionales y a la estrategia de la organización, ¿cuál es entonces el objetivo particular de una estrategia de recursos humanos? Al respecto Miguel Ángel Sastre y Eva María Aguilar señalan que: “Cualquier estrategia de recursos humanos debería diseñarse de manera que

---

<sup>34</sup> *Idem.*

<sup>35</sup> Idalberto Chiavenato, *op. cit.*, p. 59-60.

<sup>36</sup> Luis Fernando Arias Galicia, *et al.*, *op. cit.*, p. 326.



consiguiera atraer a personal valioso hacia la organización, desarrollar su capital humano de forma continua y ser capaz de retenerlo y motivarlo”.<sup>37</sup>

### 2.2.6. Mapas estratégicos de Recursos Humanos

Brian E. Becker anota que:

Clarificar la estrategia de la empresa sienta las bases para implementarla. Sin embargo, se trata sólo del primer paso. En la mayoría de las organizaciones, el valor de la clientela se halla enmarcado en los productos y servicios de la empresa, que son el resultado de un complejo proceso acumulativo (lo que Michael Porter denomina la **cadena de valor** de una empresa). Todas las empresas tienen una cadena de valor, incluso las que no la han articulado... Para definir el proceso de creación de valor en su organización, le recomendamos que la alta dirección y los mandos intermedios que se prevea que implementarán la estrategia de la empresa, sean los que desarrollen lo que Kaplan y Norton denominan un **mapa estratégico** para representar la cadena de valor de la empresa. [ y recomiendan] el proceso de creación del mapa de la cadena de valor debería incluir a los directivos de todas las funciones de la organización. Esta amplia participación no sólo mejora la calidad del mapa estratégico sino que también aumenta la rentabilidad. Para empezar el proceso de creación de un mapa en su propia organización debe examinar con detenimiento los objetivos estratégicos de su empresa y debe plantearse las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué objetivos/metas/resultados son críticos?
- ✓ ¿Cuáles son los indicadores de rendimiento para cada uno de los objetivos?
- ✓ ¿Cuáles son las barreras que se interponen en la consecución de cada objetivo?
- ✓ ¿Cómo necesitan comportarse los trabajadores para garantizar que la empresa consiga dichos objetivos?
- ✓ La función de recursos humanos, ¿está aportando a la empresa las competencias y conductas necesarias para conseguir los objetivos?
- ✓ De no ser así, ¿qué debería cambiar?<sup>38</sup>

Al respecto, Becker puntualiza que:

Estas simples preguntas pueden generar un importante caudal de información sobre la medida en que ha contribuido la función de recursos humanos al buen funcionamiento de la organización. También sugerimos acompañar este tipo de discusión con otras herramientas de recopilación de información, incluyendo los cuestionarios para evaluar la comprensión que los trabajadores tienen de los indicadores de rendimiento de la empresa... Un mapa estratégico del proceso de creación de valor contiene *hipótesis*, o predicciones, sobre qué procesos de la organización orientan el rendimiento empresarial. Normalmente, una empresa sólo valida estas hipótesis cuando ha conseguido los objetivos de los factores de rendimiento y ha observado el impacto de estos resultados en el rendimiento de la

<sup>37</sup> Eva María Aguilar Pastor, *et al.*, *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*, p. 115.

<sup>38</sup> Brian E. Becker, *et. al.*, *Cuadro de mando de Recursos Humanos en la empresa*, p. 63-64.



empresa. Sin embargo, si la organización puede representar gráficamente las relaciones entre los indicadores de rendimiento al mismo tiempo que realiza un mapa de la cadena de valor, poseerá mucha más seguridad y confianza en la implementación del plan.<sup>39</sup>

A continuación reproducimos un ejemplo de mapa estratégico:

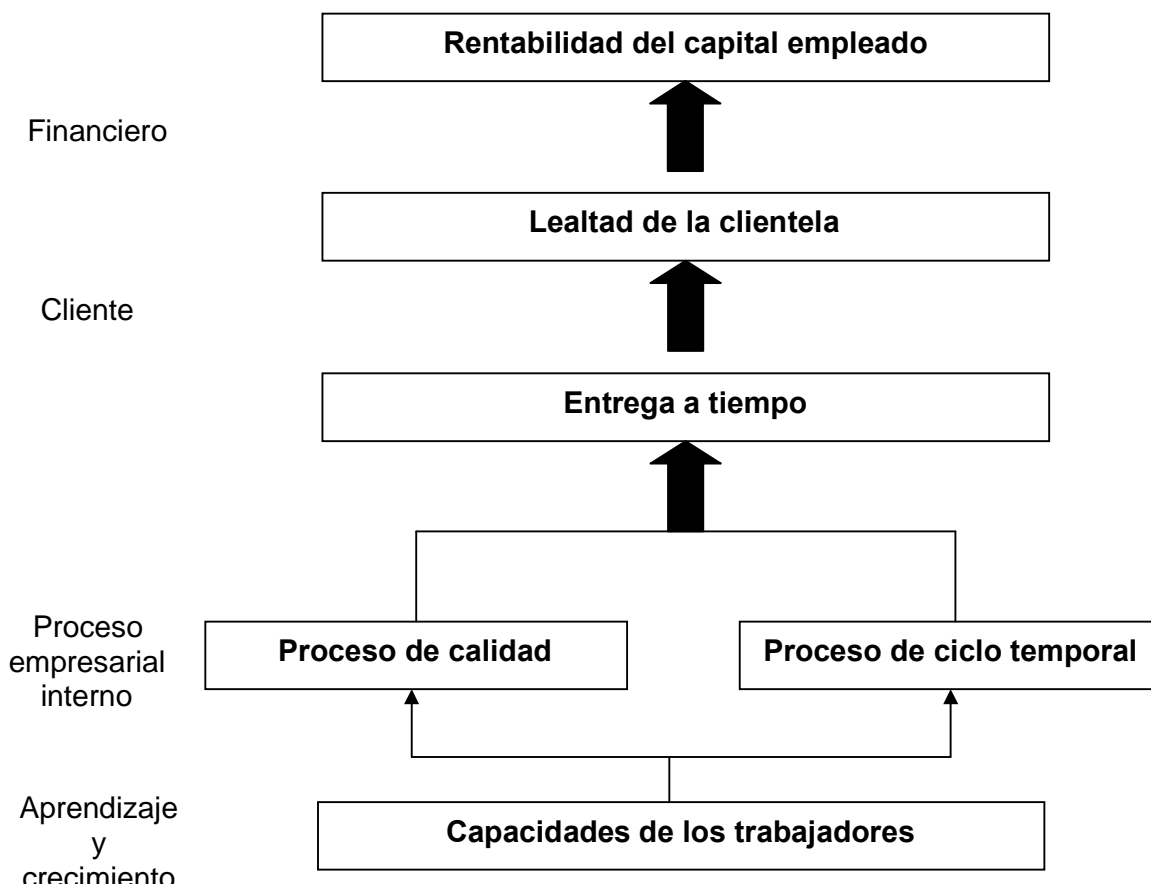


Figura 2.1. Ejemplo de un mapa estratégico<sup>40</sup>

La utilidad del mapa estratégico estriba en que describe la estrategia del área de recursos humanos en forma de hipótesis. Establece indicadores de rendimiento y emplea cuatro vertientes:

1. Financiero.
2. Clientes.
3. Proceso empresarial interno.

<sup>39</sup> *Idem.*

<sup>40</sup> Robert S. Kaplan y David P. Norton *Cuadro de mando integral*, (1997), tomado de Brian E. Becker, *Cuadro de mando de Recursos Humanos en la empresa*, p. 64-65.



#### 4. Aprendizaje y crecimiento.

Por ejemplo, el mapa estratégico anterior indica que si el área de recursos humanos desarrolla distintas capacidades de los trabajadores, se conseguirá un mejoramiento de los procesos internos (por ejemplo, el proceso de ciclo temporal), con lo que se logrará satisfacción del cliente que redundará en altos rendimientos económicos para la empresa.

##### **2.2.7. El cuadro de mando integral (*The Balanced Scorecard*) para el área de Recursos Humanos**

El *Balanced Scorecard* o el cuadro de mando integral es una metodología desarrollada por Robert S. Kaplan y David P. Norton, que consiste en **traducir la misión** estratégica de una organización, **en un grupo de indicadores numéricos** de desempeño, que integran y enlazan todos los niveles y funciones de esa organización, asegurando así una correcta ejecución de la estrategia, en tiempo y forma.

Tanto Miguel A. Sastre como Eva M. Aguilar coinciden en señalar que el cuadro de mando integral (*The Balanced Scorecard*), es uno de los modelos más conocidos de medición de capital intelectual. Asimismo, destacan estos estudiosos que:

En las compañías que han desarrollado y aplicado un cuadro de mando para la función de recursos humanos, se considera como si la función fuese una unidad de negocio en sí misma, de manera que los líderes de recursos humanos tienen que obtener medidas referentes a **cuatro perspectivas: clientes** (por ejemplo, satisfacción con los servicios de recursos humanos), **financiera** (por ejemplo, productividad de la función, resultado frente al presupuesto), **eficiencia operativa** (por ejemplo, eficiencia en las transacciones, gestión de los datos), y **capacidad estratégica** (por ejemplo, innovación, aprendizaje, capacidad de adaptación de la función). La aplicación de un cuadro de mando de recursos exige entonces conocer las relaciones entre las prácticas de recursos humanos y su impacto sobre las personas, los procesos y los resultados de la empresa.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Eva María Aguilar Pastor, *et al.*, *op. cit.*, p. 355.



## 2.3. Pronósticos de personal

### 2.3.1. Definición

Uno de los recursos valiosos con los que cuenta el encargado del área de Administración de Recursos Humanos, particularmente, aquél responsabilizado de la función de planeación estratégica de personal lo constituye el **pronóstico de personal**. El pronóstico de personal representa el uso de técnicas para identificar las necesidades y la disponibilidad de recursos humanos en una organización. Como lo anota John M. Ivancevich: “El pronóstico genera estimaciones o cálculos de los requisitos de personal de la organización”.<sup>42</sup>

### 2.3.2. Técnicas

Las técnicas de pronóstico de personal son de naturaleza cuantitativa o cualitativa. Las **técnicas de pronóstico de personal cuantitativas** son aquellas que emplean operaciones matemáticas. A diferencia de **las técnicas de pronóstico de personal de carácter cualitativas** que están basadas en los juicios subjetivos de las personas.

Entre las técnicas de pronóstico de personal más difundidas se encuentran:

#### 2.3.2.1 Estimación de expertos

Es: El método con menos herramientas matemáticas para pronosticar el empleo y consiste en que uno o varios ‘expertos’ hagan para la organización estimaciones de la demanda basados en su experiencia, conjeturas, intuición y evaluaciones subjetivas de los indicadores económicos y de mano de obra.<sup>43</sup>

#### 2.3.2.2 Proyección de tendencias

Es una **técnica cuantitativa** que consiste en proyectar las tendencias que han predominado hasta el momento. Los dos métodos más sencillos son los de extrapolación e indexación.

---

<sup>42</sup> John M. Ivancevich, *Administración de Recursos Humanos*, p. 140.

<sup>43</sup> *Ibidem*, p. 141.



### 2.3.2.2.1 Método de Indexación

Es un método útil para **estimar las necesidades futuras**, mediante el cual se establece una comparación entre el incremento en los niveles de empleo con un índice determinado. Como la relación que hay entre el número de trabajadores de los departamentos de producción y las cifras de producción de la compañía.

A continuación anotamos un ejemplo de pronóstico de personal, empleando la técnica de *Proyección de Tendencias por Indexación*:

- o Con base en la siguiente información, calcularemos el número de personal que se necesita contratar para producir 10,000 pares de zapatos en la próxima temporada decembrina.

		X	Y	X <sup>2</sup>	XY
No.	AÑO	No. DE PRODUCCIÓN	No. DE PERSONAL EMPLEADO		
1	2002	4,500	40	20,250,000	180,000
2	2003	4,600	35	21,160,000	161,000
3	2004	6,000	50	36,000,000	300,000
4	2005	8,000	60	64,000,000	480,000
5	2006	7,500	55	56,250,000	412,500
6	2007	(10,000)	¿?	-----	-----
		ΣX= 30,600	ΣY= 240	ΣX <sup>2</sup> = 197,660,000	ΣXY= 1,533,500

**Cuadro 2.1. Ejemplo de Proyección de tendencias por Indexación**

$$y = a + bx$$

Donde:

Y = Número de personal empleado

X = Número de producción

$$a = \frac{\Sigma y \Sigma x^2 - \Sigma x \Sigma xy}{n \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2}$$

$$b = \frac{n \Sigma xy - \Sigma x \Sigma y}{n \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2}$$



Se sustituyen los datos en la fórmula para encontrar el valor de **a**:

$$a = \frac{[(240) (197,660,000)] - [(30'600) (1'533'500)]}{[(5) (197'660'000)] - (30'600)^2}$$

$$a = \frac{47'438'400'000 - 46'925'100'000}{988'300'000 - 936'360'000}$$

$$a = \frac{513'300'000}{51'940'000}$$

$$a = \mathbf{9.8825}$$

Se sustituyen los datos en la fórmula para encontrar el valor de **b**:

$$b = \frac{[(5)(1'533'500)] - [(30'600)(240)]}{51'940'000}$$

$$b = \frac{7'667'500 - 7'344'000}{51'940'000}$$

$$b = \frac{323'500}{51'940'000}$$

$$b = \mathbf{0.0062283}$$

Se sustituyen los valores de **a** y **b** en la ecuación de la línea recta, así como el valor de **X** para el año 2007 = **10,000**:

$$y = 9.8825 + 0.0062283(10'000)$$

$$y = 9.8825 + 62.283$$

$$y = \mathbf{72}$$



En este ejemplo vemos que la empresa cuenta con datos históricos (del año 2002 al 2006), referentes al número de personal contratado y al número de producción obtenida. Empleando la ecuación de la línea recta y las fórmulas para calcular **a** y **b**, el resultado que nos arroja para el año 2007 es de 72; lo cual significa, que se necesitan **contratar 72 personas** para producir 10,000 pares de zapatos.

### 2.3.2.2.2 Método de Extrapolación

Es un método en el cual se: Requiere prolongar las tendencias de cambio del pasado a fases futuras.<sup>44</sup> La diferencia con el anterior método es que en éste sólo se emplea una variable: **personal empleado en el tiempo**. A diferencia del método de **indexación, en donde** se utiliza la **relación de dos variables** que podrían ser, entre otras: el número de personal empleado, junto con el número de producción deseada.

A continuación anotamos un ejemplo de pronóstico de personal, empleando la técnica de *Proyección de Tendencias por Extrapolación*:

- o Con base en la siguiente información, calcularemos el número de personal estimado en la industria textil en la ciudad de Torreón, Coahuila, para el año 2007.

	X	Y	X <sup>2</sup>	XY
AÑO	Ño. AÑOS	No. DE PERSONAL EMPLEADO		
2002	1	4,000	1	4,000
2003	2	4,500	4	9,000
2004	3	5,000	9	15,000
2005	4	6,000	16	24,000
2006	5	7,000	25	35,000
2007	(6)	¿?	-----	-----
	ΣX=21	ΣY= 26,500	ΣX <sup>2</sup> = 55	ΣXY= 87,000

**Cuadro 2.2. Ejemplo de proyección de tendencias por extrapolación**

$$y = a + bx$$

Donde:

<sup>44</sup> Jr. Werther, *et al.*, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, p. 129.





Y = Número de personal empleado  
X = Número de años

$$a = \frac{\Sigma y \Sigma x^2 - \Sigma x \Sigma xy}{n \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2}$$

$$b = \frac{n \Sigma xy - \Sigma x \Sigma y}{n \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2}$$

Se sustituyen los datos en la fórmula para encontrar el valor de **a**:

$$a = \frac{[(26,500)(55)] - [(21)(87,000)]}{[(5)(55)] - (21)^2}$$

$$a = \frac{1,457,500 - 1,827,000}{275 - 441}$$

$$a = \frac{-369,500}{-166}$$

$$a = \underline{\underline{2225.90}}$$

Se sustituyen los datos en la fórmula para encontrar el valor de **b**:

$$b = \frac{[(5)(87,000)] - [(21)(26,500)]}{-166}$$

$$b = \frac{435'000 - 556'500}{-166}$$

$$b = \frac{-121'500}{-166}$$



$$b = \underline{731.93}$$

Se sustituyen los valores de **a** y **b** en la ecuación de la línea recta, así como el valor de **X** para el año 2007 = **6**:

$$y = 2225.90 + 731.93 (6)$$

$$y = 2225.90 + 4391.58$$

$$y = \underline{6.617}$$

En este ejemplo se contó con datos históricos (del año 2002 al 2006), respecto al número de personal empleado en la industria textil en la ciudad de Torreón, Coahuila. Empleando la ecuación de la línea recta y las fórmulas para calcular **a** y **b**, el resultado que nos arroja para el año 2007 es de 6,617; lo cual significa, que el número estimado de personal a emplearse para el año 2007 es de **6,617** en esta localidad.

### 2.3.2.3 Análisis en cadena de *Markov*

(Técnica cuantitativa): John M. Ivancevich se refiere al Análisis de *Markov* como una técnica de pronóstico de personal que: Consiste en establecer una matriz para indicar la probabilidad de que un empleado pase de un puesto a otro o de que renuncie.<sup>45</sup>

### 2.3.2.4 Técnica del Grupo Nominal

(Técnica cualitativa): Dicha técnica consiste en que: Un pequeño grupo de expertos se reúne cara a cara. Tras un proceso que incluye una discusión abierta y valoraciones particulares, el grupo alcanza una estimación sobre la demanda y oferta futura de recursos humanos.<sup>46</sup>

### 2.3.2.5 El análisis de regresión múltiple

(Técnica cuantitativa): Es la: Fórmula matemática utilizada para relacionar el personal con diversas variables (por ejemplo producción combinación de productos, productividad *per capita*).<sup>47</sup>

<sup>45</sup> John M. Ivancevich, *op. cit.*, p. 143.

<sup>46</sup> Luis R. Gómez Mejía, *et. al.*, *Dirección y gestión de recursos humanos*, p. 177.

<sup>47</sup> *Idem.*



#### **2.4. Inventario de personal: definición, elementos, importancia y objetivo**

El inventario de personal es un recurso importante para una organización, ya que **muestra información** relativa a **las personas que trabajan** en ella y en donde se especifican, para cada empleado, distintas características: demográficas, sus habilidades, las competencias que tiene certificadas, el grado en que posee las mismas, el rendimiento alcanzado en el desempeño de sus actividades, intereses, experiencia y el grado de actualización de los trabajadores.

Para John M. Ivancevich: “La lista de los datos que se pueden codificar en los inventarios es casi interminable y debe adaptarse a las necesidades de cada organización”.<sup>48</sup>

Diversos autores coinciden en afirmar que algunos de los **elementos más comunes en el inventario de personal** son: nombre, nacionalidad, clave del empleado, fecha de nacimiento; datos familiares como: nombre de padres, hermanos, cónyuge e hijos; asimismo: nivel educativo, idiomas, cursos tomados dentro y fuera de la organización, publicaciones, licencias, evaluación del supervisor, nivel salarial, pasatiempos, puesto, área adscrita dentro de la organización, reconocimientos dentro de la organización, participación en cuerpos colegiados o asociaciones de profesionistas, entre otros.

La **importancia del inventario de personal** es que brinda información que permite identificar las necesidades presentes de personal, con lo que se convierte en un recurso de suma valía en el proceso de planeación estratégica de personal y particularmente, en la formulación de la estrategia de recursos humanos, lo cual permite redefinir y enmendar el rumbo de la organización.

El **objetivo del inventario de personal** es conformar una base de datos que describa con detalle el tipo de personal con el que cuenta la organización, con el propósito, entre otros, de acrecentar su potencial.

---

<sup>48</sup> John M. Ivancevich, *op. cit.*, p. 145.



## **2.5. Inventario de personal a través de sistemas electrónicos de procesamiento de información**

Hoy en día, la intensa velocidad con la que se presentan particularmente los cambios tecnológicos, aunado a las altas exigencias de aumento de calidad y productividad, condicionan a las empresas a emplear sistemas electrónicos. Para el óptimo manejo y uso expedito de la información concerniente a su personal, que le permita, a partir de la base de datos actualizada con la que deberá de contar, responder, en el lugar y en el tiempo adecuado, cualquier necesidad en materia de personal.

Al respecto, Ricardo Varela Juárez y Gary Dessler afirman que:

Los inventarios de recursos humanos de cientos o miles de empleados no pueden conservarse en forma adecuada con procedimientos manuales. Muchas compañías almacenan tal información en computadoras (la digitalizan), y para llevar a cabo dicha tarea se dispone de diversos paquetes de cómputo.<sup>49</sup>

Y ejemplifican:

En uno de esos paquetes, los empleados llenan un cuestionario de 12 páginas donde describen su formación y experiencia. Toda la información se guarda en computadoras. Cuando un gerente necesita una persona calificada para cubrir un puesto, lo describe (por ejemplo, en términos de la formación académica y las aptitudes que requiere) y luego introduce los datos en la computadora. Después de revisar el banco de candidatos posibles el programa ofrece al gerente un informe con los candidatos calificados.<sup>50</sup>

## **2.6. Usos y aplicaciones del inventario de personal**

Los usos y las aplicaciones del inventario de personal pueden resultar de distinta clase y van a depender del tamaño, giro, naturaleza y necesidades de una organización, entre los más comunes se enuncian a continuación:

### **2.6.1. Generación de estadísticas de la población laboral**

El inventario de personal arroja información cuantitativa respecto al promedio de escolaridad del personal empleado, el porcentaje de mujeres y hombres laborando en puestos directivos, ejecutivos y operativos, los distintos niveles y escalas

<sup>49</sup> Gary Dessler y Ricardo A. Varela Juárez, *Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano*, p. 42.

<sup>50</sup> Gary Dessler y Ricardo A. Varela Juárez, *Op. Cit.*, p. 42.



salariales que se ofrecen, la antigüedad laboral por persona en la organización, el grado de capacitación por género, número de integrantes por familia, entre otros; la cual brinda apoyo a los directivos de recursos humanos en las distintas decisiones tomadas en materia de planes de vida y carrera, capacitación y desarrollo de recursos humanos, planes de prestaciones sociales, etcétera.

### **2.6.2. Selección de personal**

El inventario de personal es un valioso indicador que mide los aciertos o las fallas de una correcta o equivocada conducción del proceso de selección de personal. Si el inventario de personal muestra, por ejemplo, signos satisfactorios de desempeño del personal, el trabajo de selección de personal se podrá calificar como efectivo. Por el contrario, si el inventario de personal refleja escasos logros del personal, cabría la necesidad de revisar el procedimiento de selección de personal.

### **2.6.3. Capacitación**

Para llevar a cabo un acertado proceso de capacitación de personal, es necesario recabar la información respecto a cuáles carencias de conocimiento, habilidades y actitudes, deben ser satisfechas. El inventario de personal representa una fuente valiosa de información que permite orientar y guiar el proceso de capacitación, ya que ilustra el grado y nivel de conocimientos o habilidades que posee cada empleado.

### **2.6.4. Evaluación del desempeño**

Un aspecto que llama frecuentemente la atención de los directivos de recursos humanos, lo constituye la preocupación de reducir la brecha entre el rendimiento real del trabajador y el rendimiento esperado. Con el inventario de personal es posible detectar problemas de rendimiento ya que en él se: “Especifican para cada empleado, las competencias que tiene certificadas, el grado en que posee las mismas y el nivel de rendimiento alcanzado en el desempeño de sus tareas”.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Eva María Aguilar Pastor, *et al.*, *op. cit.*, p. 221.



### **2.6.5. Desarrollo de plan de vida y carrera**

El inventario de personal simboliza los logros, decisiones y preferencias que tiene cada empleado, y que deben de estar empatados con las oportunidades que ofrecen las organizaciones a aquéllos. Entre las preferencias del personal se encuentra la esperanza de ascender en la jerarquía, condición que la organización deberá de aprovechar invirtiendo en el acrecentamiento de conocimientos y desarrollo de habilidades, con lo cual se logrará el objetivo de retención de recursos humanos, apuntado en el Tema 2, de la Primera Unidad de esta *Guía de Estudios*.

### **2.6.6. Sistemas de remuneraciones**

Como ya lo hemos mencionado, una revisión del inventario de personal permitirá identificar el grado de escolaridad del personal, la composición por género, el estado civil, la antigüedad laboral, el nivel de desempeño, entre otros datos, que permitirán elaborar los planes de remuneración del personal, fundamentados en las necesidades intrínsecas (satisfacción por el trabajo realizado, grado de cumplimiento de las expectativas del trabajador) y extrínsecas (económicas, reconocimiento, grado de desempeño), de los grupos de población laboral existentes.

## **2.7. Métodos para el mantenimiento, manejo y actualización del inventario de personal**

El **cuestionario y la entrevista** representan los métodos principales para el mantenimiento, manejo y actualización del inventario de personal. De acuerdo a John M. Ivancevich:

Cuando hay muchos empleados, el cuestionario es más rápido y barato, pero se vuelan inexactitudes. La gente no dedica mucho tiempo a un cuestionario. Por tanto, algunos expertos afirman que un entrevistador calificado puede elaborar los informes de manera mucho más rápida y precisa,<sup>52</sup> lo que en el largo plazo compensa con creces lo que cuesta el entrevistador.

---

<sup>52</sup> John M. Ivancevich, *op. cit.*, pp. 145-146.



Y agrega:

También hay que planear un procedimiento para mantener actualizados los archivos. En algunas organizaciones es suficiente una actualización anual. En otras, donde los cambios son frecuentes y los datos se consultan a menudo, se necesitan periodos de actualización más cortos. Algunas empresas actualizan cada mes los datos que más cambian y cada año los más estables.<sup>53</sup>

## **Bibliografía del tema 2**

AGUILAR Pastor, Eva María y SASTRE Castillo, Miguel Ángel, *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*, Madrid, McGraw-Hill, 2003.

ARIAS Galicia, Luis Fernando y HEREDIA Espinosa, Víctor, *Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño*, 5a. ed., México, Edit. Trillas, 1999.

BECKER, Brian E., *et. al.*, *Cuadro de mando de Recursos Humanos en la empresa*, Barcelona Edit. Gestión 2000.

BURACK Elmer H., *Planificación y aplicaciones creativas de Recursos Humanos: Una orientación estratégica*, Madrid, Ediciones Diez de Santos, S.A., 1998.

CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, Santa Fe de Bogota McGraw-Hill, 2002.

DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo, *Administración de Recursos Humanos: enfoque latinoamericano*, 2a. ed., México, Pearson 2004.

DOLAN, Simon L., *et. al.*, *La gestión de los recursos humanos. Preparando Profesionales para el Siglo XXI*, 2a. ed., Madrid, McGraw-Hill, 2003.

GÓMEZ MEJÍA Luis R., *et. al.*, *Dirección y gestión de recursos humanos*, 3a. ed., Madrid, Pearson, 2001.

IVANCEVICH, John M., *Administración de Recursos Humanos*, 9a. ed., México, McGraw-Hill, 2005.

MONDY, Wayne R., *et. al.*, *Administración de Recursos Humanos*, 9a. ed., México, Pearson, 2005.

WERTHER, Jr. y DAVIS Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 5a. ed., México, McGraw-Hill, 2000.

---

<sup>53</sup> *Idem.*



## **Actividades de aprendizaje**

**A.2.1.** Junto a tus compañeros de clase consulten la bibliografía básica de esta asignatura, realicen la revisión y el estudio de los beneficios y limitantes de cada uno de los elementos de la planeación estratégica de personal.

**A.2.2.** A través de consultas en medios oficiales impresos o electrónicos (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática o Secretaría del Trabajo y Previsión Social), obtengan, para el caso de México, el número de población económica activa en los últimos cinco años, la composición laboral por género, nivel de escolaridad, número de trabajadores con discapacidad y número de personal por industria (maquiladora, automotriz, textil). Una vez obtenida la información, pronostiquen para los próximos dos años el número de personal para cada una de las categorías citadas, empleando el método de proyección de tendencias por extrapolación.

## **Cuestionario de autoevaluación**

1. ¿Qué es la planeación estratégica de personal?
2. ¿Cuáles son las características de la planeación estratégica de personal?
3. ¿En qué consiste la alineación de los objetivos de recursos humanos con los objetivos organizacionales?
4. ¿Qué es un mapa estratégico?
5. ¿Qué es el cuadro de mando integral?
6. ¿Qué es el pronóstico de personal?
7. ¿En qué consiste la técnica de pronóstico de personal estimación de expertos?
8. ¿En qué consiste la técnica de pronóstico de personal análisis en cadena de *Markov*?
9. ¿Qué es el inventario de personal?
10. ¿Cuáles son los usos y aplicaciones del inventario de personal?





## Examen de autoevaluación

Marca con una “V” si la oración es verdadera, o con una “F” si es falsa.

1.	La alineación de los objetivos de recursos humanos con los objetivos de la organización, ¿es el proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y el tipo de personas apropiado?	V	F
2.	El cuadro de mando integral o <i>balanced scorecard</i> , ¿consiste en traducir la misión estratégica de una organización en un grupo de indicadores numéricos de desempeño, que integran y enlazan todos los niveles y funciones de esa organización, asegurando así una correcta ejecución de la estrategia en tiempo y forma?	V	F
3.	El análisis en cadena de <i>Markov</i> , ¿describe la estrategia del área de recursos humanos en forma de hipótesis, estableciendo indicadores de rendimiento y empleando cuatro vertientes?	V	F
4.	Cualquier estrategia de recursos humanos, ¿debería diseñarse de manera que se consiguiera atraer al personal valioso hacia la organización, desarrollar su capital humano de forma continua y ser capaz de retenerlo y motivarlo?	V	F
5.	Entre los objetivos que persigue el inventario de personal, ¿está el de reducir los costos al colaborar en la detección de carencias o excesos de recursos humanos y enmendar estos desequilibrios?	V	F

## Marca la opción correcta

1. Técnica de pronóstico de personal que consiste en establecer una matriz, para indicar la probabilidad de que un empleado pase de un puesto a otro o de que renuncie:
  - a) Estimación de expertos
  - b) Proyección de tendencias
  - c) Análisis en cadena de *Markov*
  - d) Análisis de regresión múltiple
2. Radica en garantizar el número requerido de empleados con las habilidades requeridas y disponibles en el momento que se necesite:
  - a) Importancia de la planeación estratégica de personal
  - b) Objetivo de la planeación estratégica de personal
  - c) Proceso de planeación estratégica de personal
  - d) Elemento de la planeación estratégica de personal



3. Representa el uso de técnicas para identificar las necesidades y la disponibilidad de recursos humanos en una organización:
  - a) Inventario de personal
  - b) Estrategia de personal
  - c) Planeación de personal
  - d) Pronóstico de personal
  
4. Recurso importante para una organización, ya que muestra información relativa a las personas que trabajan en ella y en donde se especifican, para cada empleado, distintas características de naturaleza diversa:
  - a) Inventario de personal
  - b) Estrategia de personal
  - c) Planeación de personal
  - d) Pronóstico de personal
  
5. Inicia con la identificación sistemática de las fuerzas y debilidades de la organización y las oportunidades y amenazas del entorno económico, político y social; lo cual permite a la organización localizar los factores críticos y tomar las decisiones que la llevarían a elegir, capacitar, desarrollar, motivar, etc., mejor a su personal  
elegir, capacitar y motivar mejor a su personal:
  - a) Importancia de la planeación estratégica de personal
  - b) Objetivo de la planeación estratégica de personal
  - c) Proceso de planeación estratégica de personal
  - d) Elemento de la planeación estratégica de personal



## TEMA 3. PLANEACIÓN Y CONTROL DE PLAZAS

### Objetivo particular

Al finalizar el tema, el alumno interpretará el proceso de planeación y control de plazas e identificará sus elementos con fundamento en el marco legal-laboral vigente en México.

### Temario detallado

- 3.1. La plantilla
  - 3.1.1. Definición y objetivos
  - 3.1.2. Definición de escalafón
    - 3.1.2.1 Reglamentación del escalafón
    - 3.1.2.2 Ocupación de vacantes definitivas, interinas y provisionales
  - 3.1.3. Sistemas de registro – control de la plantilla
    - 3.1.3.1 Manuales (por tarjetas y otros medios)
    - 3.1.3.2 Por computadora
- 3.2. Planeación de la plantilla – planeación de plazas
  - 3.2.1. Planeación de la plantilla y su personal
  - 3.2.2. Presupuesto de la plantilla y su autorización
  - 3.2.3. Diseño de puestos como parte de la planeación de personal

### Introducción

En esta tercera unidad estudiaremos el **proceso de planeación y control de plazas**. Herramienta indispensable que respalda la tarea de identificación de fuerzas y debilidades, en materia de personal dentro de una organización.

Un aspecto necesario para comprender el significado del proceso de planeación de plazas, lo constituye el estudio de los elementos que lo conforman, como son: la plantilla, su objetivo, el escalafón, entre otros; los cuales se definen de manera puntual en la presente unidad.

El **Sistema Escalonario** es uno de los tópicos interesantes que se dilucidarán en esta unidad. Aspecto que se toca de una forma específica y concreta. Contrario a la situación que prevalece en los libros existentes sobre Administración de



Recursos Humanos, en los que no se hace mención alguna sobre esta temática. A pesar de lo valioso y necesario que resulta este procedimiento para el desarrollo e implantación de programas de ascenso del personal, y de lo benéfico que resulta a la hora de poner en práctica las estrategias de **plan de vida y carrera profesional**, en una organización.

El proceso de planeación y control de plazas, no se puede entender sin considerar el marco legal planteado en la Ley Federal del Trabajo y la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, por lo que nos damos a la tarea de revisar cada una, con el objeto de ofrecer los fundamentos legales en materia de programas de ascenso y promoción de personal.

De igual forma, se diagnostica el estado que guardan los sistemas de registro o control de plantilla en la actualidad.

Por último, abordamos al final de esta unidad los significados de planeación de la plantilla (también denominada planeación de plazas), y el presupuesto de ésta. Concluimos el tema de **planeación y control de plazas**, introduciéndonos brevemente al estudio del diseño de puestos, que por su naturaleza es considerado por distintos autores como un recurso de valor especial en el proceso de planeación de personal.

### 3.1. La plantilla

Tanto Eva María Aguilar como Miguel Ángel Sastre, coinciden en señalar la necesidad de realizar un análisis interno de la organización, para determinar:

Las fortalezas y debilidades relativas a los recursos humanos de la empresa [...] Es decir, se trata de ver con qué capital humano contamos o podemos contar en el futuro inmediato y conocer hasta qué punto dicho activo se adecua a las necesidades de la estrategia de la empresa, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo.<sup>54</sup>

Los medios con los que cuenta el departamento de recursos humanos para llevar a cabo dicho análisis, son: el **inventario de personal** y la **planeación de la**

---

<sup>54</sup> Eva María Aguilar Pastor, *et al.*, *Dirección de Recursos HUMANOS. Un enfoque estratégico*, p. 131.



**plantilla o planeación de plazas.** En cuanto al inventario de personal, ya ha sido abordado en los puntos 2.4, 2.5, 2.6 y 2.7 de la Segunda Unidad de esta guía de estudios. En cuanto a la planeación de la plantilla nos atrevemos a señalar que los estudios sobre ésta no son recientes. Desde finales de 1960, Eduardo Matute y Francisco Segrelles, advertían sobre la necesidad de superar los errores que han existido en el planteamiento de la planeación de las plantillas, para:

Llegar a una concepción clara en función de los planes de producción, cuál es el número de puestos que necesitamos en nuestras empresas, qué niveles deben de tener estos puestos en función de unos contenidos reales, para desembocar en la estructuración de unas plantillas ideales que obedezcan a una clara concepción de la organización de empresas y donde las funciones y las líneas de comunicación estén perfectamente definidas.<sup>55</sup>

No se puede entender el significado de **planeación de la plantilla o planeación de plazas**, si no se cuenta con el concepto de **control de plazas o control de la plantilla**.

El **control de plazas** consiste en el mecanismo de registro y manejo de las plazas previstas en el pronóstico de personal.

El **control de plazas** incluye:

- a) Plazas ocupadas
- b) Plazas vacantes
- c) Sustituciones temporales
- d) Sustituciones permanentes

### **3.1.1. Definición y objetivos**

La **plantilla de personal** se define como el número de puestos y el número de personal que ocupa esos puestos, para alcanzar los objetivos de una organización. Es decir, la plantilla de personal implica la relación ordenada de los puestos y empleados. Para ahondar en el significado de este término, es necesario puntualizar que la plantilla de personal representa también el presupuesto de personal; el cual consiste en la expresión de un número de puestos de trabajo de diferentes tipos y las calificaciones que requieren.

---

<sup>55</sup> Tomado de Anne Cox, *et. al.*, *Planificación de plantillas de personal en la empresa*, p. 10.



El **objetivo de la plantilla de personal** es el contar con el número de personal necesario que posea los *conocimientos, habilidades y actitudes (competencias)*, que le permitan lograr a una organización mayores niveles de productividad (obtener mayores resultados con menos recursos), así como satisfacer los exigentes criterios de competitividad (alto énfasis en la calidad, reducción permanente de costos, alta productividad y orientación clara hacia el cliente), que la conduzcan al logro de sus objetivos: mayor utilidad económica, incrementar su valor económico y elevar la calidad de vida de su personal; o bien, si se trata de una organización pública, el propósito de ésta será el alcance de su misión, es decir, la razón por la que fue creada.

### 3.1.2. Definición de escalafón

**Escalafón** es un procedimiento de ascensos debidamente legislados y de aplicación permanente. Se desarrolla a través de concursos a los que se convocan los trabajadores.

La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, en su artículo 47, define **escalafón** como: “El sistema organizado en cada dependencia conforme a las bases establecidas en este título, para efectuar las promociones de ascenso de los trabajadores y autorizar las permutas”.<sup>56</sup>

El **sistema escalafonario** en una organización opera con base en los siguientes elementos:

**A) Comisión Mixta de Escalafón:** Es la encargada del cumplimiento y vigilancia de la aplicación del Reglamento en los Ascensos. La cual deberá estar integrada con igual número de representantes del titular de la dependencia (de gobierno), o del patrón (empresa), y del sindicato.

**B) Comisiones Auxiliares Mixtas de Escalafón:** Son órganos facultados de las Comisiones Mixtas de Escalafón.

---

<sup>56</sup> LEX LABORAL 2004, en la *Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado*, México, Edit. Lex, 2004, p. 13.



**C) Reglamento de escalafón:** Son las reglas generales para acceder a movimientos promocionales que contienen:

- Forma de proceder
- Forma de convocar
- Forma de evaluar
- Aspectos a calificarse con determinación de puntuación
- Participantes en el proceso

**D) Procedimiento escalafonario:** Se constituye de los siguientes aspectos:

- Plaza vacante
- Estudio y determinación de requisitos de la vacante
- Elaboración de convocatoria
- Publicación de convocatoria
- Periodo de inscripciones
- Formación de expedientes
- Elaboración de cédula de evaluación
- Calificación y dictamen

**E) Celebración de concurso:** Es el desarrollo del concurso de ascenso en el que se lleva a cabo la recepción de las propuestas de candidatos enviadas a los integrantes de la Comisión Mixta de Escalafón para realizar la evaluación y la elección de los candidatos.

### **3.1.2.1 Reglamentación del Escalafón**

Las legislaciones que van a dar sustento al proceso de ascensos son la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado y la Ley Federal del Trabajo.

En el **artículo 48 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado** se apunta que tendrán: “Derecho a participar en los concursos para ser ascendidos, todos los trabajadores de base con un mínimo de seis meses en la plaza del grado inmediato inferior”.<sup>57</sup> Asimismo: “En cada dependencia se expedirá

---

<sup>57</sup> *LEX LABORAL* 2004, op. cit., p. 13.



un Reglamento de Escalafón conforme a las bases establecidas en este título, el cual se formulará, de común acuerdo, por el titular y el sindicato respectivo”,<sup>58</sup> todo ello con base en el artículo 49 de la misma Ley.

De igual forma, en el artículo 50, se especifica que son factores escalafonarios:

- a) **Los conocimientos**
- b) **La aptitud**
- c) **La antigüedad**
- d) **La disciplina y puntualidad**

Se entiende:

1. **Por conocimientos:** La posesión de los principios teóricos y prácticos que se requieren para el desempeño de una plaza.
2. **Por aptitud:** La suma de facultades físicas y mentales, la iniciativa, laboriosidad y la eficiencia para llevar a cabo una actividad determinada.
3. **Por antigüedad:** El 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 con motivo de la reorganización de servicios, o de los efectos de la desconcentración administrativa aun cuando la reasignación tuviere lugar por voluntad del trabajador.<sup>59</sup>

Al respecto, el artículo 52 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, enuncia que 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.

---

<sup>58</sup> *Idem.*

<sup>59</sup> *Idem.*





Por último, los derechos de ascenso que poseen los trabajadores que se rigen por la Ley Federal del Trabajo, los localizamos en los artículos 154 al 160, pertenecientes al Capítulo IV titulado: ***Derechos de preferencia, antigüedad y ascenso.***

### **3.1.2.2 Ocupación de vacantes definitivas, interinas y provisionales**

Respecto al **proceso de ocupación de vacantes definitivas, interinas y provisionales**, primero atenderemos lo descrito en la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, y posteriormente, a lo establecido en La Ley Federal del Trabajo.

Acerca de la **ocupación de vacantes definitivas**, el artículo 51 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, señala que 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. En igualdad de condiciones, tendrá prioridad el trabajador que acredite ser la única fuente de ingresos de su familia y cuando existan varios en esta situación, se preferirá al que muestre mayor tiempo de servicios prestados dentro de la misma unidad burocrática.

Asimismo, en el artículo 57 de la misma Ley, se apunta que los titulares de las dependencias darán a conocer, a las Comisiones Mixtas de Escalafón, las vacantes que se presenten dentro de los diez días siguientes en que se dicte el aviso de baja, o se apruebe oficialmente la creación de plazas. Por su parte las Comisiones Mixtas de Escalafón, cuando tengan conocimiento de las vacantes, procederán desde luego a convocar a un concurso entre los trabajadores de la categoría inmediata inferior. Mediante circulares o boletines que se fijarán en lugares visibles de los centros de trabajo correspondientes (todo ello con base en el artículo 58 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado).

Como lo describe el artículo 59, en las convocatorias se incluirán los requisitos para aplicar los derechos, igualmente los plazos para presentar solicitudes de participación en los concursos y demás datos que determinen los reglamentos de las Comisiones Mixtas de Escalafón.



Posteriormente, en los concursos se procederá, por parte de las comisiones, a verificar las pruebas a que se sometan los concursantes y a calificar los factores escalafonarios. Se tendrá en cuenta los documentos, constancias o hechos que los comprueben. De acuerdo con la valuación fijada en los reglamentos (artículo 60 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado).

Es importante confirmar que la vacante se otorgará al trabajador que, después de haber sido aprobado de acuerdo con el reglamento respectivo, obtenga la mejor calificación (artículo 61 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado).

Asimismo, es importante subrayar que las plazas de última categoría de nueva creación o las disponibles en cada grupo, una vez corridos los escalafones respectivos con motivo de las vacantes que ocurrieren, y previo estudio realizado por el Titular de la Dependencia, tomando en cuenta la opinión del Sindicato que justifique su ocupación, serán cubiertas en un 50% libremente por los titulares y el restante 50% por los candidatos que proponga el Sindicato (artículo 62 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado).

En cuanto a la **ocupación de vacantes interinas**, el artículo 63 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, enuncia que cuando se trate de 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.

Para la **ocupación de vacantes provisionales**, el artículo 64 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, puntualiza que 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, quien disfrute de la licencia reingresara 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.



Por último, en el artículo 65, se establece que las vacantes temporales mayores de seis meses, serán las que se originen por licencias otorgadas a un trabajador, con base en los términos del artículo 43, Fracción VIII.

A continuación se describe el **proceso de ocupación de vacantes definitivas, interinas y provisionales**, con base en la Ley Federal del Trabajo.

En el artículo 159 de la Ley Federal del Trabajo, se establece que las vacantes **definitivas** y las **provisionales**, con duración mayor de treinta días, y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

En el segundo párrafo del artículo 159 se subraya que si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior, a aquélla en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y de subsistir la igualdad, al que, previo examen, acredite mayor aptitud.

En el artículo 160 de la Ley Federal del Trabajo se enuncia “cuando se trate de vacantes menores de treinta días, se estará a lo dispuesto en el párrafo primero del artículo anterior.”

Para la **ocupación de vacantes interinas** se procederá con base en las políticas que la empresa haya establecido en materia de personal. La cual podría estar orientada a no mover el escalafón si la vacante no excede de seis meses; es decir, el jefe del departamento donde exista la vacante podrá nombrar y remover libremente al empleado interino que deba cubrir la vacante, por el tiempo que dure la ausencia el trabajador.

### **3.1.3. Sistemas de registro – control de la plantilla**

El registro de plantilla implica contar con un mecanismo de control del número de puestos, así como del número de personal que ocupa esos puestos que constituyen una organización.



### 3.1.3.1 Manuales (por tarjetas y otros medios)

Con la aparición de la computadora que permite registrar y almacenar grandes cantidades de información, el registro de la plantilla de personal de manera manual, por medio de tarjetas, quedó en la historia. El uso de tarjetas consistía en plasmar en un formulario: el registro de asistencia del empleado, nombre completo del trabajador, su registro federal de contribuyentes, clave del puesto ocupado, salario, turno y horario de trabajo, área adscrita/departamento/división y clave presupuestal.

### 3.1.3.2 Por computadora

Hoy en día, la proliferación de *softwares* administrativos ha generado grandes beneficios a las organizaciones. Por ejemplo, automatizar el registro de plantillas de personal.

## 3.2. Planeación de la plantilla – planeación de plazas

Antes de avanzar en el desarrollo de este apartado, es importante aclarar que los términos ***Planeación de la Plantilla*** y ***Planeación de Plazas*** son intercambiables.

A cerca de la Planeación de la Plantilla, hace aproximadamente cuarenta años que Anne Cox, autora de nacionalidad sueca, escribió que:

La planeación supone el que las medidas se toman pensando en sus futuras consecuencias. Las medidas administrativas que habrá que tomar con respecto a los recursos de mano de obra, tanto en el momento como en el futuro, deberán estar de acuerdo con las decisiones que se refieren a la demanda de trabajo en la empresa, especialmente las decisiones sobre el producto, mercado, método de producción, etc. Por consiguiente, la planeación de plantillas incluye la recogida y análisis de los datos necesarios para estar en condiciones de determinar las necesidades de mano de obra de la empresa.<sup>60</sup>

Y agrega:

Desde el punto de vista de la compañía la planeación de plantillas tiene como fin asegurar las necesidades de mano de obra en cualquier momento dentro de un futuro previsible. Desde el punto de vista del empleado, el fin de la planeación de plantillas es la posibilidad de una utilización y un desarrollo óptimo de su capacidad personal en el trabajo.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Anne Cox, *et. al.*, *Planificación de plantillas de personal en la empresa*, p. 29

<sup>61</sup> Anne Cox, *et. al.*, *op. cit.*, p. 29.



### 3.2.1. Planeación de la plantilla y su personal

Como lo apuntan Eva María Aguilar y Miguel Ángel Sastre, la planeación de la plantilla:

Se constituye en un instrumento de gran utilidad para establecer *a priori* las necesidades futuras de personal en la organización de forma que, a la vista de las posibles desviaciones entre la oferta y la demanda previstas, puedan ser diseñadas correctamente las políticas de reclutamiento, selección o despido.<sup>62</sup>

Y subrayan:

Esta previsión no resulta fácil de llevar a cabo debido a la serie de factores internos y externos que influyen en la evolución de la plantilla, muchos de ellos difícilmente determinables cuando el horizonte temporal es de varios años. Esto obliga a establecer una serie de hipótesis cuyo grado de cumplimiento depende de la estabilidad de la empresa y del mercado en que la misma se desenvuelve.<sup>63</sup>

De acuerdo a Eva María Aguilar y Miguel Ángel Sastre, los **principales factores que influyen en la evolución de la plantilla** de una organización a lo largo del tiempo, pueden clasificarse:

En torno a su carácter externo o interno. Entre los factores de tipo **externo**, que pueden determinar variaciones en las necesidades de recursos humanos en una empresa, se pueden identificar la evolución de la demanda de los productos o servicios ofrecidos por la organización, el grado de liberalización del sector, las estrategias de crecimiento abordadas por las empresas competidoras, el proceso de globalización en el sector, etc. Los factores **internos** son de doble naturaleza. Por un lado, factores de tipo vegetativo, entendiéndose por tales aquellos que determinan movimientos naturales de la plantilla con un carácter más o menos previsible. Son acontecimientos tales como la jubilación, la baja por enfermedad o accidente, los permisos de maternidad, el fallecimiento [...] los períodos sabáticos, etc. Por otro lado, entre los factores de tipo interno, se encuentran aquellos que derivan de las decisiones estratégicas de la empresa.<sup>64</sup>

### 3.2.2. Presupuesto de la plantilla y su autorización

Anne Coxe afirma que el **presupuesto de la plantilla** (presupuesto de personal como ella lo denomina), es un importante instrumento para la planeación de mano de obra a corto plazo. El presupuesto de personal o de la plantilla consiste en la

---

<sup>62</sup> Eva María Aguilar Pastor, *et al.*, *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*, p. 131.

<sup>63</sup> Eva María Aguilar Pastor, *et al.*, *op. cit.* p. 131.

<sup>64</sup> *Ibidem*



expresión de un número de puestos de trabajo de diferentes tipos y las calificaciones que requieren, que han sido asignados a diferentes unidades por la Dirección y para un período de tiempo determinado (generalmente un año).<sup>65</sup>

Como lo aclara la misma Anne Cox la expresión presupuesto de personal o presupuesto de la plantilla se utiliza “como un presupuesto de puestos de trabajo y como opuesto a presupuesto financiero. Este último tipo de presupuesto se ha denominado presupuesto de sueldos y salarios, el cual cuando se complementa con los datos de costo indirecto forma el presupuesto de costos de personal.”<sup>66</sup>

Por otro lado:

El presupuesto de personal se redacta por un proceso de cooperación de los jefes de línea y el departamento de personal. Este último, sin embargo, asume la responsabilidad de asegurar que los recursos del personal presupuestados podrán estar disponibles. El presupuesto de personal o de la plantilla puede ser contemplado además como una referencia que determina los límites para contratar personal, que ha sido aprobada por la Administración General y no pueden ser sobrepasados sin una autorización adicional.<sup>67</sup>

### 3.2.3. Diseño de puestos como parte de la planeación de personal

Por último, una herramienta de interés particular para los administradores de recursos humanos y específicamente para quienes están responsabilizados de la planeación de personal, lo constituye el **diseño del puesto** que representa un: “Proceso por el cual los administradores deciden las tareas y autoridad de los puestos en lo individual.”<sup>68</sup>

Cuando observamos los objetivos del **diseño del puesto**, encontramos su vínculo con la planeación de personal, los cuales enunciamos a continuación:

- a) Identificar las necesidades más importantes de los empleados y de la organización.
- b) Eliminar los obstáculos en el lugar de trabajo que frustran esas necesidades.<sup>69</sup>

---

<sup>65</sup> Anne Cox, *et. al.*, *Planificación de plantillas de personal en la empresa*, p. 89.

<sup>66</sup> Anne Cox, *et. al.*, *Op. Cit.*, p. 89.

<sup>67</sup> *Idem.*

<sup>68</sup> John M. Ivancevich, *et. al.*, *Comportamiento Organizacional*, p. 175.

<sup>69</sup> John M. Ivancevich, *et. al.*, *op. cit.*, p. 175.



### **Bibliografía del tema 3**

AGUILAR PASTOR, Eva María y SASTRE CASTILLO, Miguel Ángel, *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*, Madrid, McGraw-Hill, 2003.

COX, Anne, *et. al.*, *Planificación de plantillas de personal en la empresa*, 2a. ed., Madrid, Edit. Ibérico Europea de Ediciones, S.A., 1973.

IVANCEVICH, John M., *et. al.*, *Comportamiento Organizacional*, 7a. ed., México, McGraw-Hill, 2006

*LEX LABORAL 2004*, México, Edit. Lex, 2004.

### **Actividades de aprendizaje**

**A.3.1.** Formen grupos de trabajo de cinco personas y consulten las páginas de internet de algunas dependencias de gobierno, como la Secretaría de Salud, la Secretaría de Educación Pública, entre otras. Localicen el **Sistema Escalafonario** por dependencia y enlisten los elementos que lo integran.

**A.3.2.** Realizada la actividad anterior, definan y evalúen los elementos que componen el **Sistema Escalafonario** por cada dependencia.

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. ¿Cuáles son los medios con los que cuenta el departamento de recursos humanos para llevar a cabo el análisis interno de la organización?
2. ¿Qué es la plantilla del personal?
3. ¿Qué es el escalafón?
4. ¿Cuál es el objetivo de la plantilla de personal?
5. ¿Cuáles son los elementos del sistema escalafonario?
6. ¿Qué es el reglamento de escalafón?
7. ¿En qué consiste el control de plantilla?
8. ¿Qué es la planeación de plantilla del personal?
9. ¿Qué es el diseño del puesto?
10. ¿Cuáles son los objetivos del diseño del puesto?



## Examen de autoevaluación

Marca con una “V” si la oración es verdadera, o con una “F” si es falsa.

1.	Hoy en día la proliferación de <i>softwares</i> administrativos ha generado grandes beneficios a las organizaciones, entre otros, el automatizar el registro de plantillas de personal	V	F
2.	El presupuesto de personal consiste en la expresión de un número de puestos de trabajo de diferentes tipos y las calificaciones que requieren	V	F
3.	Eliminar los obstáculos en el lugar de trabajo, representa uno de los objetivos principales de la plantilla de personal	V	F
4.	El artículo 64 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, puntualiza que las vacantes temporales mayores de tres meses serán ocupadas por riguroso escalafón	V	F
5.	Los conocimientos, la aptitud, la antigüedad y la imagen del personal, son factores escalafonarios comprendidos en la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado	v	F

## Marca la opción correcta

- Proceso por el cual los administradores deciden las tareas y la autoridad de los puestos en lo individual.
  - Descripción de puestos
  - Valuación de puestos
  - Diseño del puesto
  - Análisis de puestos
  
- Se constituye en un instrumento de gran utilidad para establecer *a priori* las necesidades futuras de personal en la organización de forma que, a la vista de las posibles desviaciones entre la oferta y la demanda previstas, puedan ser diseñadas correctamente las políticas de reclutamiento, selección o despido
  - Reclutamiento del personal
  - Planeación de la plantilla
  - Capacitación del personal
  - Selección del personal





3. Es el contar con el número de personal necesario que posea los conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan a una organización lograr mayores niveles de productividad, así como satisfacer los exigentes criterios de competitividad que la conduzcan al logro de sus objetivos.
  - a) Objetivo de la plantilla de personal
  - b) Objetivo del reglamento de escalafón
  - c) Objetivo de la Comisión de Escalafón
  - d) Objetivo de la planeación de plantilla
  
4. Consiste en el mecanismo de registro y manejo de las plazas previstas en el pronóstico de personal
  - a) Planeación de personal
  - b) Planeación de plantillas
  - c) Planeación de plazas
  - d) Control de plazas
  
5. Es un procedimiento de ascensos debidamente legislados y de aplicación permanente, y se desarrolla a través de concursos a los que se convocan los trabajadores.
  - a) Plantilla
  - b) Escalafón
  - c) Promoción
  - d) Plaza



## **TEMA 4. ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS**

### **Objetivo particular**

Al finalizar el tema, el estudiante expondrá el proceso de análisis de puestos y los pasos para elaborar descripciones de puestos. Identificará la importancia del diseño de puestos y algunas categorías de éstos.

### **Temario detallado**

- 4.1. Definición, propósitos e importancia
- 4.2. Vocabulario del análisis de puestos
  - 4.2.1. Puesto
  - 4.2.2. Tareas
  - 4.2.3. Posición
  - 4.2.4. Puesto de referencia
  - 4.2.5. Familia de puestos
  - 4.2.6. Ocupación
  - 4.2.7. Deberes u obligaciones
  - 4.2.8. Responsabilidades de trabajo
  - 4.2.9. Descripción de puestos
  - 4.2.10. Especificación de puestos
- 4.3. Usos y aplicaciones del análisis de puestos en la función de administración de Recursos Humanos y en otras funciones
- 4.4. Estructura
  - 4.4.1. Datos de identificación del puesto
  - 4.4.2. Descripción (funciones)
  - 4.4.3. Requisitos
  - 4.4.4. Responsabilidad
  - 4.4.5. Condiciones
- 4.5. Etapas para su realización y actualización
  - 4.5.1. Definición de las partes involucradas de la organización y su forma de participación
  - 4.5.2. Condición previa al análisis: Comunicación
  - 4.5.3. ¿Quién hace el análisis de puestos?
  - 4.5.4. Métodos de recolección de información



- 4.5.4.1 Empleo de fuentes primarias para recoger información
  - 4.5.4.1.1 Observación directa
  - 4.5.4.1.2 Diarios y anotaciones
  - 4.5.4.1.3 Consultas técnicas
  - 4.5.4.1.4 Entrevistas individuales
  - 4.5.4.1.5 Entrevistas de grupo
  - 4.5.4.1.6 Cuestionario abierto
  - 4.5.4.1.7 Cuestionario estructurado
- 4.5.4.2 Empleo de fuentes secundarias para recoger información
  - 4.5.4.2.1 Organigramas
  - 4.5.4.2.2 Manuales de políticas y procedimientos
  - 4.5.4.2.3 Publicaciones de asociaciones profesionales
  - 4.5.4.2.4 Bitácoras
  - 4.5.4.2.5 Metas y objetivos de la organización
  - 4.5.4.2.6 Documentación existente sobre el puesto
- 4.6. Argumentos en contra y a favor del uso de los análisis de puestos
- 4.7. Principios que rigen la elaboración de las descripciones y especificaciones de puestos
- 4.8. El análisis de puestos, diseño del puesto y enriquecimiento del puesto
  - 4.8.1. Diseño del puesto: Definición
  - 4.8.2. Métodos de Diseño del Puesto
    - 4.8.2.1 Método perceptual motriz
    - 4.8.2.2 Método biológico
    - 4.8.2.3 Método mecanicista
    - 4.8.2.4 Método de motivación: Enriquecimiento del puesto

## **Introducción**

En esta Cuarta Unidad, abordaremos el estudio de una herramienta administrativa que es considerada por un gran número de autores como la base para el desarrollo correcto de las prácticas que se agrupan en la función de Administración de Recursos Humanos: **el análisis y la descripción de puestos**.

El análisis y la descripción de puestos como veremos más adelante constituyen un instrumento valioso para propiciar el logro de mayores niveles de productividad,



exigencia permanente en la organizaciones. Asimismo, con el análisis y la descripción de puestos se respalda la realización de tareas fundamentales relativas a la Administración de Recursos Humanos tales como: reclutamiento, selección, inducción, capacitación, administración de la remuneración y evaluación del desempeño.

Iniciamos este apartado enunciando una serie de definiciones que sobre análisis de puestos anotan distintos autores, así como el propósito y la importancia que reviste ésta.

Con el objeto de aclarar una serie de denominaciones que se presentan en el proceso de recopilación de información de los puestos de trabajo elucidamos el significado de distintos términos con la convicción de la utilidad que esto arroja al momento de clasificar, ordenar y emplear la información sobre el puesto.

Sin duda no puede estar ajeno a esta unidad el uso y las diferentes aplicaciones que se le da al análisis y a la descripción de puestos, por lo que incluimos en esta guía un apartado al respecto, que orientará al lector sobre el empleo de esta valiosa herramienta.

Describimos los elementos que componen al análisis de puestos, visto como un documento escrito a partir de la óptica de dos autores connotados en el campo de la Administración de Recursos Humanos: Dr. Fernando Arias Galicia y Dr. Víctor Heredia Espinosa.

Posteriormente, revisamos las etapas de un programa de análisis de puestos que incluye a) definición de las partes involucradas de la organización y su forma de participación; b) condición previa al análisis: comunicación; c) ¿quién hace el análisis de puestos? y d) métodos de recolección de información.

Un elemento importante en la presente unidad lo representa el apartado titulado *Argumentos en contra y a favor del uso de los análisis de puestos*, con el que se pretende introducir al lector en el debate de la conveniencia del uso y aplicación del análisis y descripción de puestos en las organizaciones.



Por último, enlistamos los principios que rigen la elaboración de las descripciones y especificaciones de puestos; asimismo, apuntamos el concepto de diseño del puesto y los métodos existentes para realizar el diseño del puesto.

#### 4.1. Definición, propósitos e importancia

En este primer apartado se enlistan una serie de definiciones que sobre **análisis de puestos** han escrito distintos autores, las cuales van a permitir orientar el desarrollo de esta cuarta unidad.

AUTORES	CONCEPTOS
Luis R. Gómez Mejía	Puntualiza que el análisis de puestos consiste en la <b>recopilación sistemática</b> y la organización de la información relativa a los trabajos. El análisis de puestos, agrega este autor, supone un estudio meticoloso que revela detalles importantes; concretamente <b>identifica tareas, obligaciones y responsabilidades</b> de un determinado trabajo. <sup>70</sup>
Eva M. Aguilar y Miguel A. Sastre	El análisis de puestos se trata de un proceso diseñado y coordinado desde la dirección de recursos humanos, mediante el que se analiza y registra todo aquello que se considere relevante de un puesto de trabajo: su finalidad, sus cometidos y actividades, o las condiciones bajo las que éstas se realizan, así como todos aquellos requisitos básicos para poder ocuparlo con éxito. <sup>71</sup>
George Bohlander	Traduce como análisis de puestos el proceso de obtener información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades. El procedimiento supone realizar una investigación sistemática de los puestos siguiendo varios pasos predeterminados. <sup>72</sup>

<sup>70</sup> Luis R. Gómez Mejía, *et. al.*, *Dirección y gestión de recursos humanos*, p. 70.

<sup>71</sup> Eva María Aguilar Pastor, *et al.*, *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*, p. 366.

<sup>72</sup> Ronnie Bohlander, *et. al.*, *Administración de Recursos Humanos*, p. 88.



Dr. Fernando Arias Galicia y el Dr. Victor Heredia Espinosa	En el análisis de puestos se estudian básicamente: las tareas realizadas, los requisitos para efectuarlas con éxito y las condiciones bajo las cuales se llevan a cabo. <sup>73</sup>
José Antonio Ariza Montes	Es el proceso mediante el cual se obtiene toda la información relevante a un puesto de trabajo determinado, que pueda ser útil para el óptimo desempeño del mismo, tanto desde el punto de vista de la eficacia (consecución de objetivos), como de la seguridad, satisfacción y comodidad de los empleados. <sup>74</sup>
Nelson R. Vargas Muñoz	El análisis de puestos significa estudiar la complejidad del puesto, parte por parte y conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe de cumplir para desarrollarlo normalmente. <sup>75</sup>
Ricardo A. Varela Juárez ary Dessler	El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan las responsabilidades de cada puesto y las características de las personas que deberían contratarse para desempeñarlos. Asimismo, agregan estos autores, el análisis genera información acerca de los requerimientos de cada puesto; después, tal información, se utiliza para desarrollar la descripción del puesto (aquello que comprende el puesto) y las especificaciones o el perfil del puesto (el tipo de persona que debe contratarse para desempeñarlo). <sup>76</sup>

<sup>73</sup> Luis Fernando Arias Galicia *et.al.*, *Administración de Recursos Humanos: Para el Alto desempeño*, p. 386.

<sup>74</sup> José Antonio Ariza Montes, *et. al.*, *Dirección y Administración Integrada de Personas. Fundamentos, Procesos y Técnicas en Práctica*, p. 61.

<sup>75</sup> Juan Antonio Morales Arrieta *et.al.*, *Salarios: Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones*, p. 23.

<sup>76</sup> Gary Dessler *et. al.*, *Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano*, p. 30.



John M. Ivancevich	El análisis de puestos es el proceso deliberado y sistemático para reunir información sobre aspectos laborales importantes de los puestos. <sup>77</sup>
--------------------	--

#### Cuadro 4.1. Definiciones de análisis de puestos

Como podemos observar todos estos autores coinciden en señalar que el análisis de puestos es un proceso **orientado a la búsqueda y obtención de información** sobre tareas, obligaciones, responsabilidades y condiciones de trabajo de un puesto de trabajo.

La pregunta que surge después de la revisión de todas estas definiciones es: ¿cuál es el propósito y la importancia de desarrollar la tarea de análisis de puestos?

En cuanto al **propósito del análisis de puestos**, de acuerdo a Tolo Rimsky, está en elucidar:

- ✓ “El propósito del puesto y sus tareas regulares
- ✓ Los requisitos para ocupar el puesto
- ✓ El alcance de sus responsabilidades y las condiciones ambientales, incluyendo los riesgos en los que se desempeña el puesto.”<sup>78</sup>

La **importancia del análisis de puestos**, entre otras, señalan Fernando Arias Galicia y Víctor Heredia, estriba en un hecho importante el simple nombre del puesto **no** indica todas las labores efectuadas. Por ejemplo, subrayan estos autores, podría pensarse que un profesor de escuela primaria se dedica a enseñar a los niños. Sin embargo, debe efectuar por lo menos treinta acciones distintas, las cuales le dejan menos tiempo para su tarea sustantiva: propiciar el aprendizaje.<sup>79</sup>

<sup>77</sup> John M. Ivancevich, *Administración de Recursos Humanos*, p. 161.

<sup>78</sup> Tolo, Rimsky, *Administración de la Remuneración Total: Nuevos sistemas de pago al personal*, p. 19.

<sup>79</sup> Luis Fernando Arias Galicia y Víctor Heredia Espinosa, *Administración de Recursos Humanos: Para el Alto desempeño*, p. 384.



Por nuestra parte, la importancia del análisis de puestos la encontramos en las múltiples aplicaciones que tiene esta herramienta administrativa y que dilucidaremos en el tema tres de esta unidad.

## **4.2. Vocabulario del análisis de puestos**

Compartimos la idea de muchos autores del beneficio que representa el contar con la definición de diversos términos empleados en el proceso de análisis de puestos; entre los beneficios con los que podemos contar, está que se facilita el proceso de obtención de información; permite organizar y agrupar en forma ordenada y correcta las tareas, obligaciones y responsabilidades.

Tolo Rimsky es el autor que ofrece con especial cuidado un glosario detallado de términos relacionados con el tema de análisis y descripción de puestos, algunos los hemos incluido en esta guía de estudios y los comentamos a continuación:

### **4.2.1. Puesto**

Puesto y cargo son términos intercambiables. Un puesto se refiere a un conjunto de tareas, requerimientos y condiciones de una unidad de trabajo específica e impersonal, lo cual significa que no tienen nada que ver con la (s) persona (s) que ocupa (n) ese puesto.

### **4.2.2. Tareas**

Es el elemento básico del trabajo que consiste en dar un paso lógico y necesario a la hora de realizar el mismo. Asimismo, cuando se habla de tarea se estará refiriendo a una actividad que es posible individualizar en el desempeño de un trabajo dado y que constituye uno de los componentes del trabajo.<sup>80</sup> A continuación presentamos varios ejemplos de tareas que Tolo Rimsky apunta en su libro *Administración de la Remuneración Total*, para el caso particular del **puesto de tornero**:

- ✓ “Regula la herramienta antes de realizar el corte
- ✓ Mide la pieza con tornillo micrométrico

---

<sup>80</sup> *ibidem*, p. 24.





- ✓ Lee tabla de velocidades antes de hacer cambios”<sup>81</sup>

#### 4.2.3. Posición

Se refiere al número de gente que trabaja en un puesto dado. Por ejemplo, el cargo de **Policía Auxiliar** del Distrito Federal representa sólo un puesto; sin embargo, hay más de cien ocupantes, lo cual significa que en ese puesto hay más de cien posiciones o más de cien plazas.

#### 4.2.4. Puesto de referencia

De acuerdo a Tolo Rimsky el puesto de referencia es un puesto de contenido estandarizado para el que existe información de mercado. Este es el tipo de puestos que se utilizan en las encuestas o estudios de mercado de remuneraciones.<sup>82</sup>

#### 4.2.5. Familia de puestos

Tolo Rimsky subraya que una familia de puestos son puestos de naturaleza similar pero que se diferencian en responsabilidades o en conocimientos.<sup>83</sup> Un ejemplo de familia de puestos que se diferencien por responsabilidad: asistente de recursos humanos, jefe de recursos humanos, gerente de recursos humanos y director de recursos humanos. Otro ejemplo de familia de puestos, pero que se diferencien por conocimientos: supervisor “A”, supervisor “B” y supervisor “C”.

#### 4.2.6. Ocupación

De igual forma Tolo Rimsky apunta que una ocupación es un puesto o familia de puestos generalizada que es común a múltiples industrias u organizaciones. Un ejemplo de **Ocupación** y **Familia de Puestos** lo presentamos enseguida:

---

<sup>81</sup> *ibidem*, p. 25.

<sup>82</sup> *ibidem*, p. 28.

<sup>83</sup> *idem*, p. 28.



<b>Ocupación:</b>	Administración
<b>Familia de puestos:</b>	Director de Administración Gerente de Administración Jefe de Administración Asistente de Administración Auxiliar de Administración I Auxiliar de Administración II

#### 4.2.7. Deberes u obligaciones

Para Tolo Rimsky un deber u obligación está formada por una o más tareas que constituyen una actividad en la realización de un trabajo. Siguiendo el ejemplo del puesto de **tornero**, que nos muestra Tolo Rimsky, las obligaciones serían:

- ✓ “Completa el número de piezas especificado en la orden de trabajo
- ✓ Hace mantenimiento preventivo y rutinario de su máquina
- ✓ Asiste a su superior en establecer especificaciones para piezas”<sup>84</sup>

#### 4.2.8. Responsabilidades de trabajo

Está definida por una o varias obligaciones que identifican y describen el fin principal o la razón de ser del puesto. Ejemplo de una responsabilidad para el puesto de **tornero**, de acuerdo a Tolo Rimsky:

- ✓ “Responsable de la operación y mantenimiento preventivo de una unidad productiva del taller de maquinado de la planta”<sup>85</sup>

#### 4.2.9. Descripción de puestos

Tolo Rimsky la define como:

Un resumen de los más importantes aspectos y características de un puesto, incluyendo el propósito del puesto y el detalle de sus principales tareas y obligaciones. Asimismo, subraya este autor, algunas descripciones dependiendo del uso que se les dé, pueden incluir también un detalle del lugar de trabajo, de los riesgos a que el puesto está expuesto y de otros elementos que se utilizan para evaluarlo.<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup> *ibidem*, p. 26.

<sup>85</sup> *ibidem*, p. 27.

<sup>86</sup> *ibidem*, p. 49.



#### 4.2.10. Especificación de puestos

Es de nueva cuenta Tolo Rinsky quien define la especificación de puestos como un documento cuya información se extrae del análisis de puestos y de su descripción. Y enfatiza el objetivo de este documento es establecer datos que son imprescindibles para la contratación de la gente.<sup>87</sup>

#### 4.3. Usos y aplicaciones del análisis de puestos en la función de administración de Recursos Humanos y en otras funciones

Para John M. Ivancevich el análisis de puestos está muy relacionado con los programas y actividades de la Administración de Recursos Humanos, ya que tiene extensas aplicaciones en los siguientes rubros:

- ✓ **Reclutamiento:** La información del análisis de puestos ayuda a los reclutadores a buscar y encontrar a las personas correctas para la organización.
- ✓ **Selección:** Para contratar a la persona indicada se emplean instrumentos para predecir el desempeño futuro del empleado en el puesto y para ello se deberán evaluar algunas características importantes del puesto, información que emanará precisamente del análisis de puestos.
- ✓ **Capacitación y desarrollo de carrera:** Conocer las habilidades que se requieren para los puestos es esencial para elaborar programas de capacitación eficaces. Además, sólo se puede ayudar a la gente a pasar de una etapa a otra de su carrera con el análisis de puestos.
- ✓ **Remuneración:** La remuneración está vinculada a las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto. Por lo tanto, una remuneración objetiva y adecuada exige una valuación precisa de lo que implican los puestos.
- ✓ **Planeación estratégica:** Cada vez más gerentes, de acuerdo a este autor, se dan cuenta de que el análisis de puestos es otra herramienta importante en las actividades generales de planeación estratégica de la organización. Con un buen análisis de puestos, la empresa puede

---

<sup>87</sup> *ibidem*, p. 67.



cambiar, eliminar o reestructurar el trabajo y los procesos del flujo de trabajo para satisfacer las necesidades cambiantes de entornos inciertos.<sup>88</sup>

Por su parte Fernando Arias Galicia y Víctor Heredia Espinosa apuntan que:

En el afán de propiciar el mejor empleo del tiempo y de otros recursos por parte de los miembros de la empresa u organización, puede emplearse el análisis de puestos para cubrir diversas necesidades como establecer planes de carrera, sistemas de incentivos a la productividad, evitar riesgos de trabajo, entre otras.

Si bien es cierto que el análisis de puestos constituye el punto de partida para la realización de diversas actividades concernientes a la función de Administración de Recursos Humanos también tiene aplicaciones en otras áreas; por ejemplo, lo emplean gerentes o supervisores de otras áreas para eliminar duplicidades en el trabajo, para 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.<sup>89</sup>

#### **4.4. Estructura**

De acuerdo a Fernando Arias Galicia y Víctor Heredia Espinosa las partes que conforman el análisis de puestos son:

##### **4.4.1. Datos de identificación del puesto**

Aquí se incluyen los datos siguientes: nombre del puesto, ubicación dentro de la estructura, nombre del puesto inmediato superior, nombres de los puestos que dependen de él, salario asignado, claves y otros datos importantes para poder localizarlo dentro de la arquitectura organizacional.

##### **4.4.2. Descripción (funciones)**

En esta sección del análisis se detallan las tareas efectuadas en ese puesto. Consta de dos partes:

- ✓ **Descripción general:** Se reseñan las acciones principales (se busca caracterizar al puesto con ellas y darle una denominación).
- ✓ **Descripción específica:** En esta parte se desglosa la descripción general y con frecuencia se sigue un ordenamiento: importancia de

---

<sup>88</sup> John M. Ivancevich, *op. cit.*, p.163.

<sup>89</sup> Luis Fernando Arias Galicia, *et. al., op. cit.*, p. 385.



cada tarea, cronología de cada una, frecuencia, etapas del proceso administrativo tradicional, etc.

#### **4.4.3. Requisitos**

Aquí se mencionan los requisitos (o características) para desempeñar con éxito el puesto; por ejemplo, edad, género, nivel de estudios y otras facetas demográficas.

#### **4.4.4. Responsabilidad**

Bajo este rubro se incluyen las diversas áreas bajo su obligación, prestando especial atención a los daños ocasionados en caso de no desempeñar adecuadamente su trabajo. Las categorías más comúnmente empleadas son **bienes** (maquinaria, equipo, dinero y valores, instalaciones, etc.), **relaciones** (supervisión otorgada, contactos externos, etc.) e **informes** (confidencialidad, periodicidad e importancia de los mismos).

#### **4.4.5. Condiciones**

Se incluyen aquí tres aspectos trascendentes: **ambiente físico** (temperatura, iluminación, humedad, ventilación, etc.), **esfuerzo** (tensión mental, fijación visual, tipo de movimientos, esfuerzo muscular, etc.), y **riesgos de trabajo** (enfermedades profesionales y accidentes de trabajo).<sup>90</sup>

#### **4.5. Etapas para su realización y actualización**

De acuerdo a especialistas y a diversos autores las etapas consideradas, y que describiremos a continuación, para realizar y actualizar los análisis de puestos son:

**Primera Etapa:** Definición de las partes involucradas de la organización y su forma de participación

**Segunda Etapa:** Condición previa al análisis: Comunicación

**Tercera Etapa:** ¿Quién hace el análisis de puestos?

**Cuarta Etapa:** Elección, definición y empleo de los métodos de recolección de información

d1) Empleo de fuentes primarias para recoger información

---

<sup>90</sup> *ibidem*, pp. 386-387.



d2) Empleo de fuentes secundarias para recoger información

#### **4.5.1. Definición de las partes involucradas de la organización y su forma de participación**

Para el desarrollo de un programa de análisis de puestos es necesario, de acuerdo a Arias Galicia y Heredia Espinosa, “el involucramiento de todas las partes afectadas: Dirección General, sindicato, supervisores, analistas y trabajadores.”<sup>91</sup> Y agregan estos autores que los requisitos indispensables son varios:

- a) Apoyo de la Dirección General, así como de los supervisores y del sindicato
- b) Entrenamiento de los analistas
- c) Convencimiento de todos de la importancia del análisis y de los beneficios conducentes. Aquí 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 los miembros de la misma.
- d) Actualización constante de los análisis. Las empresas son dinámicas, experimentan cambios constantes. Por tanto se corre el riesgo de obsolescencia rápida de estos estudios.<sup>92</sup>

#### **4.5.2. Condición previa al análisis: Comunicación**

Para Tolo Rimsky:

Un aspecto de suma importancia y que por ninguna circunstancia debe olvidarse es comunicar previamente al personal cuyos puestos van a ser analizados de lo que se pretende llevar a cabo. Es importante que el personal conozca el objetivo del programa y de la forma en que el análisis se llevará a cabo. Todo este procedimiento tiene como propósito evitar suspicacias, malos entendidos y desconcierto sobre el tema. La reacción del personal ante lo desconocido puede ser nefasta tanto para él como para la empresa, pues el desconocimiento genera duda, ansiedad y desconfianza.<sup>93</sup>

Asimismo, subraya este autor:

Mientras mejor informado esté el personal sobre los planes de la empresa, mejor será su reacción y su aprecio por la empresa. En el caso del análisis de puestos una duda lógica entre el personal es que está ligado a recortes, reingeniería o reorganización, los que han estado tan de moda en los últimos años, con su consiguiente reducción de trabajo y de personal. En estos casos, la angustia y ansiedad que se apodera de los empleados puede ser de consecuencias funestas para el bienestar de la organización y de quienes la integran.<sup>94</sup>

---

<sup>91</sup> *ibidem*, p. 391.

<sup>92</sup> *ibidem*, p. 392.

<sup>93</sup> Tolo Rimsky, *op. cit.*, p. 20.

<sup>94</sup> Tolo Rimsky, *op. cit.*, p. 20.



### 4.5.3. ¿Quién hace el análisis de puestos?

John M. Ivancevich relata que una fase importante en los análisis de puestos consiste en elegir cuidadosamente a las personas que realizarán el análisis. Y afirma:

Si una organización necesita sólo de manera esporádica la información del análisis de puestos, puede contratar un **analista temporal externo**; otras empresas tienen **empleados expertos de tiempo completo**, y algunas empresas más recurren a los **supervisores** o a los **titulares de los puestos** para reunir la información del análisis. Estas opciones tienen **ventajas y desventajas**. Por ejemplo, los empleados titulares son una buena fuente de información sobre qué trabajo se hace, y no sobre el trabajo que se supone debe hacerse. Además, hacer participar a los empleados en el análisis aumenta su aceptación de los cambios que impongan los resultados del análisis.<sup>95</sup>

Sin embargo, apunta este autor:

Como los titulares exageran las responsabilidades y la importancia de su trabajo, cuando realizan ellos el análisis es difícil alcanzar la objetividad. Así, la elección de quién debe analizar los puestos depende de muchos factores, como la ubicación y complejidad de los puestos, cómo recibirían los titulares al analista externo y la finalidad última de los resultados. Quienquiera que acopie la información, debe entender completamente a las personas, los puestos y el sistema total de la organización.<sup>96</sup>

### 4.5.4. Métodos de recolección de información

La mayoría de autores coinciden en señalar que el analista de puestos tiene que elegir los mejores métodos y procedimientos para recolectar la información del puesto. Al respecto se cuenta con la existencia de varios métodos los que Tolo Rimsky clasifica en dos amplios grupos: **fuentes primarias para recoger información y fuentes secundarias para recoger información**.

#### 4.5.4.1 Empleo de fuentes primarias para recoger información

Se denomina fuente primaria porque la información sobre el puesto de trabajo proviene inicialmente de su ocupante. Entre los métodos que se encuentran en este grupo están:

---

<sup>95</sup> John M. Ivancevich, *op. cit.*, p. 163.

<sup>96</sup> John M. Ivancevich, *op. cit.*, p. 163.



#### 4.5.4.1.1 Observación directa

El analista observa al ocupante del puesto al mismo tiempo que puede realizar cuestionamientos al empleado acerca de las actividades que está realizando.

**Ventaja:** Se reduce en un alto grado la subjetividad tanto del ocupante como del analista ante la posibilidad del diálogo entre ellos.

**Desventaja:** Sólo permite captar aquellos aspectos visibles del trabajo y del entorno en el que se desarrolla.

#### 4.5.4.1.2 Diarios y anotaciones

Es un documento en forma de diario elaborado por el empleado a medida que va realizando las actividades del puesto.

**Ventaja:** Especial para puestos de nueva creación.

**Desventaja:** Exige habilidades de redacción para el ocupante.

#### 4.5.4.1.3 Consultas técnicas

Consiste en recabar información de una serie de fuentes como pueden ser ocupantes del puesto, supervisores o consultores con especialidad en el tema.<sup>97</sup>

**Ventaja:** Se aplica especialmente a puestos de contenido estandarizado, tales como ingeniería, 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.<sup>98</sup>

#### 4.5.4.1.4 Entrevistas individuales

Consiste en entrevistar al ocupante del puesto para recolectar todos los aspectos relevantes del mismo.

**Ventaja:** Se utiliza para analizar trabajos no manuales.

---

<sup>97</sup> Tolo Rimsky, *op. cit.*, p. 32.

<sup>98</sup> Tolo Rimsky, *op. cit.*, p. 32.





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

#### 4.5.4.1.5 Entrevistas de grupo

Consiste en entrevistar a todos los ocupantes del puesto, o bien eligiendo a un grupo representativo de ocupantes de ese puesto.

**Ventaja:** Proporciona 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.

#### 4.5.4.1.6 Cuestionario Abierto

El Cuestionario escrito o electrónico contiene una serie de preguntas generales que el ocupante contestará con sus propias palabras.<sup>99</sup>

**Ventaja:** Permite recoger mucha información, en poco espacio de tiempo y con bajo costo.

**Desventaja:** En trabajos en los que el nivel de formación y cultural del empleado sea muy bajo, éste puede tener dificultades para contestar las preguntas del cuestionario, con lo que puede requerir una asistencia adicional del analista.

#### 4.5.4.1.7 Cuestionario Estructurado

Cuestionario escrito o electrónico que contiene una serie de preguntas que limitan las respuestas del ocupante del puesto a una lista de frases predeterminadas.<sup>100</sup>

**Ventaja:** Permite recoger mucha información, produce respuestas más exactas debido a lo restringido de las mismas.<sup>101</sup>

**Desventaja:** En trabajos en los que el nivel de formación y cultural del empleado sea muy bajo, éste puede tener dificultades para contestar a las preguntas del cuestionario, con lo que puede requerir una asistencia adicional del analista. Su preparación consume mucho tiempo.

---

<sup>99</sup> Tolo Rimsky, *op. cit.*, p. 42.

<sup>100</sup> Tolo Rimsky, *op. cit.*, p. 46.

<sup>101</sup> Tolo Rimsky, *op. cit.*, p. 46.



#### 4.5.4.2 Empleo de fuentes secundarias para recoger información

Se denomina fuente secundaria porque la información sobre el puesto de trabajo proviene de documentos o herramientas internas y externas de la organización. Entre los métodos que se encuentran en este grupo están:

##### 4.5.4.2.1 Organigramas

Esta herramienta brinda información importante acerca de los puestos de trabajo. Por ejemplo, John M. Ivancevich precisa que en el organigrama se presentan las relaciones entre departamentos y unidades de la empresa; también se declaran las funciones de línea (los individuos que cumplen los deberes laborales) y de personal (asesores). En el organigrama común se da información sobre los estratos de la organización, el número de departamentos funcionales y las relaciones formales de rendición de cuentas.<sup>102</sup>

**Ventaja:** Permite definir quién le reporta al puesto y qué puestos le reportan al puesto analizado.

**Desventaja:** No ofrece información sobre el contenido de los puestos.

##### 4.5.4.2.2 Manuales de políticas y procedimientos

Según Tolo Rimsky “cuando éstos existen, pueden aportar información sobre algunas de las actividades que se deben desarrollar en el puesto bajo análisis.”<sup>103</sup>

**Ventaja:** Contribuye a ampliar el número de tareas y a delimitar las responsabilidades del puesto.

**Desventaja:** Podrían estar en obsolescencia.

##### 4.5.4.2.3 Publicaciones de asociaciones profesionales

Tolo Rimsky apunta que ésta “es otra fuente que puede ser muy limitada, pero es fácil indagar si puede o no arrojar luces sobre el puesto.”<sup>104</sup>

---

<sup>102</sup> John M. Ivancevich, *op. cit.* p. 164.

<sup>103</sup> *ibidem*, p. 21.

<sup>104</sup> *ibidem*, p. 22.



**Ventaja:** La información aun cuando pudiera ser escasa podría arrojar datos interesantes respecto a puestos que se localizan en el nivel ejecutivo y directivo.

**Desventaja:** Ofrecen información escasa.

#### 4.5.4.2.4 Bitácoras

Representa otro documento útil con el que cuenta la empresa para dilucidar aspectos relacionados con el puesto de trabajo, ya que en la bitácora se registran actividades diarias de la institución.

**Ventaja:** Ayuda a obtener información específica que no encontraríamos en otra fuente.

**Desventaja:** Contiene mucha información y es repetitiva.

#### 4.5.4.2.5 Metas y objetivos de la organización

Cuando la empresa cuenta con metas y objetivos bien definidos se derivan de éstos distintas responsabilidades que podrán asignarse a los puestos de trabajo existentes por lo que emanarán nuevas obligaciones que cumplir y tareas que realizar.

**Ventaja:** Contribuye en la ardua labor de alinear los objetivos estratégicos de la organización a los objetivos generales de cada puesto de trabajo.

**Desventaja:** Soslaya los puestos de trabajo de carácter operativo.

#### 4.5.4.2.6 Documentación existente sobre el puesto

Consiste en analizar la documentación existente relacionada con el puesto, como manuales de funcionamiento de la maquinaria utilizada, manuales de procedimientos, organigrama, definición de misión, políticas, objetivos y metas organizacionales.

**Ventaja:** Contribuye a ampliar el número de tareas y a delimitar las responsabilidades del puesto.

**Desventaja:** Podrían estar en obsolescencia.



#### 4.6. Argumentos en contra y a favor del uso de los análisis de puestos

Existen distintos argumentos en contra del análisis de puestos, uno de éstos se localiza en la obra *Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño* de los autores mexicanos Fernando Arias Galicia y Víctor Heredia Espinosa.

Los Doctores Arias Galicia y Heredia Espinosa señalan:

Con frecuencia en muchas organizaciones el detalle extremo de las tareas, incluido en el análisis tradicional de puestos y en los manuales de organización, ha conducido a un anquilosamiento [...] No es raro escuchar el estribillo 'Eso a mí no me toca', exclamado por un trabajador ante la demanda de su intervención para solucionar un problema. [...] En ocasiones, los sindicatos insisten en el apego estricto de los trabajadores a las descripciones de puestos. Se favorece, así, la implantación de una estructura mecanicista.<sup>105</sup>

La crítica que hacen estos autores al análisis de puestos es errónea, ya que los empleados a los que hacen referencia y que actúan apegados estrictamente a la descripción de puestos, no tienen las actitudes que se buscan de un empleado en una organización; por lo tanto, los posibles problemas de anquilosamiento en las organizaciones derivan de las actitudes del personal y nada se relaciona con el análisis y las descripciones de puestos.

#### 4.7. Principios que rigen la elaboración de las descripciones y especificaciones de puestos

El autor norteamericano Bohlander precisa que cuando se termina el análisis de puestos se obtiene como resultado un informe escrito, que resume la información obtenida del estudio, de veinte a treinta tareas o actividades individuales. Los datos recopilados en el proceso de análisis de puestos se utilizan para desarrollar descripciones y especificaciones del puesto.<sup>106</sup>

Debemos recordar que las **descripciones de puestos** se usan para los siguientes **propósitos**:

- ✓ Selección y contratación de personal
- ✓ Evaluación del desempeño del personal

<sup>105</sup> Luis Fernando Arias Galicia, *et. al., op. cit.*, p. 394.

<sup>106</sup> Ronnie Bohlander, *et. al., op. cit.*, p 88.



- ✓ Preparación de las especificaciones de puestos
- ✓ Administración de la remuneración

Para Alfredo Sackmann Bengolea y Miguel A. Suárez Rodríguez los **elementos** que debe de incluir la **descripción de puestos** son los siguientes:

- ✓ nombre o denominación del puesto
- ✓ identificación (clave)
- ✓ departamento en el que se encuentra adscrito el puesto
- ✓ supervisión ejercida
- ✓ funciones básicas
- ✓ funciones principales
- ✓ funciones secundarias
- ✓ principales responsabilidades
- ✓ relaciones con otros puestos
- ✓ requisitos.<sup>107</sup>

Alfredo Sackmann Bengolea y Miguel A. Suárez Rodríguez distinguen dos **tipos** de **descripciones de puestos**:

- ✓ **Genéricas o globales:** Son las que describen el contenido de un puesto a grandes rasgos sin identificar detalladamente las tareas.
- ✓ **Específicas:** Son las que señalan deberes y tareas precisas de un puesto. Indican claramente los aspectos en que éste se relaciona con otros.<sup>108</sup>

Al respecto Tolo Rimsky enlista y explica una serie de **reglas** para facilitar la labor de aquéllos que tienen la obligación de preparar, revisar o aprobar **descripciones de puestos** los cuales se apuntan a continuación:

- a) El lenguaje debe ser simple, claro, objetivo y conciso.
- b) La descripción se debe escribir en tercera persona del presente.
- c) Los enunciados deben ser breves.
- d) Los párrafos deben iniciarse, en lo posible, con verbos activos.

---

<sup>107</sup> Alfredo Sackmann Bengolea, *et. al., op. cit.*, p. 17.

<sup>108</sup> Alfredo Sackmann Bengolea, *et. al., op. cit.*, p. 13.



- e) Estilo telegráfico.
- f) Combinación de párrafos.
- g) Las descripciones se escriben en sentido positivo, nunca negativo.
- h) Porcentaje de tiempo en las diferentes tareas.
- i) La duplicidad de enunciados debe evitarse.
- j) El detalle en las tareas regulares no debe convertirse en una larga letanía.
- k) La descripción debe corresponder a la forma como el trabajo se desarrolla en la actualidad.
- l) Los rasgos característicos de un buen ciudadano se dan por descontados.
- m) Debe evitarse valorar un puesto mientras se describe.
- n) Las descripciones se elaboran independientes de otras.
- o) La descripción debe incluir sólo los requisitos para el puesto descrito.
- p) La descripción no debe incluir detalles minuciosos.<sup>109</sup>

Por otro lado y como anotamos en el primer apartado de esta unidad:

**Las especificaciones de puestos constituyen un documento cuya información se extrae del análisis de puestos y de su descripción.** El objetivo de este documento es establecer datos que son imprescindibles para la contratación de la gente. Los datos que se incluyen en una especificación de puestos son:

- Educación mínima requerida
- Experiencia mínima requerida
- Habilidades mentales que se deben reunir
- Habilidades físicas especiales
- Competencias especiales
- Condiciones de trabajo<sup>110</sup>

#### **4.8. El análisis de puestos, diseño del puesto y enriquecimiento del puesto**

De acuerdo a John M. Ivancevich:

Cuando se termina el análisis exhaustivo de puestos y se cuenta con descripciones y especificaciones de calidad, la organización puede aprovechar esta información para diseñar o rediseñar los puestos de manera que los elementos, deberes y tareas se dirijan a alcanzar la satisfacción y el desempeño óptimo.<sup>111</sup>

---

<sup>109</sup> Tolo, Rimsky, *op. cit.*, p. 72-78.

<sup>110</sup> *ibidem*, p. 67.

<sup>111</sup> John M. Ivancevich, *op. cit.*, p. 179.



#### 4.8.1. Diseño del puesto: Definición

Para Mondy y Noe **el diseño del puesto** es el proceso que consiste en determinar las tareas específicas que se llevarán a cabo, los métodos utilizados para desempeñar estas tareas y cómo se relaciona el puesto con otros trabajos de la organización.<sup>112</sup>

#### 4.8.2. Métodos de Diseño del Puesto

Según John M. Ivancevich los métodos de diseño de puesto se clasifican en cuatro categorías:<sup>113</sup>

##### 4.8.2.1 Método perceptual motriz

El **método perceptual motriz**, apunta Ivancevich, tiene su origen en la reingeniería de los factores humanos. Se enfoca principalmente en la integración de los sistemas humanos y de máquinas; así hace hincapié en el diseño del equipo y la correspondencia entre máquinas y operadores.

##### 4.8.2.2 Método biológico

Al igual que el **método perceptual motriz**, el **método biológico** tiene su origen en la reingeniería de los factores humanos. Y de igual forma, se enfoca principalmente en la integración de los sistemas humanos y de máquinas; por lo que hace hincapié en el diseño del equipo y la correspondencia entre máquinas y operadores.

##### 4.8.2.3 Método mecanicista

Tiene su origen en el modelo de administración científica de Frederick W. Taylor y se enfoca más en la productividad que en la satisfacción. Según John M. Ivancevich la obra de Taylor y los principios de la administración científica despertaron un gran interés en el estudio sistemático de la estructura de los puestos. Se insistía en estructurar los puestos de manera que se dividieran en

---

<sup>112</sup> Wayne R., et. Al.e, *Administración de Recursos Humanos*, p. 109.

<sup>113</sup> John M. Ivancevich, *op. cit.*, p. 179.



tareas simples y repetitivas que, una vez aprendidas, se realizaban de manera rápida y eficiente.<sup>114</sup>

#### 4.8.2.4 Método de motivación: enriquecimiento del puesto

Procede de la teoría de dos factores de Frederick Herzberg y consiste en cambios básicos en el contenido y nivel de responsabilidades de un puesto con el fin de plantear un reto mayor al trabajador.<sup>115</sup> Asimismo trata de diseñar el trabajo de tal forma que los titulares satisfagan sus necesidades de crecimiento, reconocimiento y responsabilidad.<sup>116</sup>

#### Bibliografía del tema 4

AGUILAR Pastor, Eva María y SASTRE Castillo, Miguel Ángel, *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*, Madrid, McGraw-Hill, 2003.

ARIAS Galicia, Luis Fernando y HEREDIA Espinosa, Víctor, *Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño*, 5ª edición, México, Trillas, 1999.

ARIZA Montes, José Antonio, *et. al.*, *Dirección y Administración Integrada de Personas. Fundamentos, Procesos y Técnicas en Práctica*, Madrid, McGraw-Hill, 2004.

BOHLANDER, Ronnie, *et. al.*, *Administración de Recursos Humanos*, México, 12ª edición, Thomson, 2001.

DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo, *Administración de Recursos Humanos: enfoque latinoamericano*, México, 2ª edición, Pearson Prentice-Hall, 2004.

IVANCEVICH, John M., *Administración de Recursos Humanos*, México, 9ª edición, Edit. McGraw-Hill, 2005

GÓMEZ, Mejía Luis R., *et. al.*, *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Madrid, 3ª edición, Prentice-Hall, 2001.

MONDY, Wayne R., *et. al.*, *Administración de Recursos Humanos*, México, 9ª edición, Pearson Prentice Hall, 2005.

MORALES, Arrieta Juan Antonio y VELANDIA, Herrera Néstor Fernando, *Salarios: Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones*, Santa Fé de Bogotá, McGraw-Hill, 1999, p. 23.

---

<sup>114</sup> *ibidem*, p. 180.

<sup>115</sup> Wayne R., Mondy, *et. al.*, *op. cit.*, p. 109.

<sup>116</sup> *ibidem*, p. 109.





RIMSKY, Tolo, *Administración de la remuneración: Nuevos sistemas de pago al personal*, México, McGraw-Hill, 2005.

SACKMANN Bengolea, Alfredo, SUÁREZ RODRÍGUEZ Miguel A., *Administración de Recursos Humanos: Remuneraciones*, Argentina, Ediciones Macchi, 2000.

VARGAS Muñoz, Nelson Rafael, *Administración moderna de sueldos y salarios*, citado en Juan Antonio Morales Arrieta y Néstor Fernando Velandia Herrera, *Salarios: Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones*, Santa Fé de Bogotá, McGraw-Hill, 1999, p. 23.

### **Actividades de aprendizaje**

**A.4.1.** Formen grupos de trabajo, de cinco personas cada uno, e indaguen en la bibliografía básica de esta asignatura los argumentos en contra y a favor del análisis y descripción de puestos que vierten distintos autores, analícenlos y presenten para su discusión las conclusiones obtenidas con el resto del grupo.

**A.4.2.** Formen grupos de trabajo, de cinco personas cada uno, e indaguen con ejecutivos del área de recursos humanos, pertenecientes a organizaciones públicas y/o privadas, el proceso de análisis de puestos y de elaboración de descripciones y especificaciones de puestos.

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. ¿Qué es el análisis de puestos?
2. ¿Qué es la descripción de puestos?
3. ¿Qué es la especificación de puestos?
4. ¿Cuáles son las aplicaciones del análisis de puestos en la función de administración de Recursos Humanos?
5. ¿Quién hace el análisis de puestos?
6. ¿Cuáles son las fuentes primarias de recolección de información para el puesto? Mencione tres fuentes primarias
7. ¿Cuáles son las fuentes secundarias de recolección de información para el puesto? Mencione tres fuentes secundarias
8. ¿Cuáles son las reglas que facilitan la labor de aquellos que tienen la obligación de preparar, revisar o aprobar descripciones de puestos?
9. ¿Qué es el diseño del puesto?
10. ¿Cuáles son los métodos de diseño del puesto?



## Examen de autoevaluación

Marca con una “V” si la oración es verdadera, o con una “F” si es falsa.

1.	La importancia del diseño del puesto estriba en un hecho importante el simple nombre del puesto no indica todas las labores efectuadas.	V	F
2.	La descripción de puestos se define como el resumen de los más importantes aspectos y características de un puesto, incluyendo el propósito del puesto y el detalle de sus principales tareas y obligaciones.	V	F
3.	Para el desarrollo de un programa de análisis de puestos es necesario el involucramiento de todas las partes afectadas: Dirección General, sindicato, supervisores, analistas y trabajadores.	V	F
4.	El tipo de Descripción de Puestos Genéricas es aquella en la que se señalan los deberes y tareas precisas de un puesto y en la que se indican claramente los aspectos en que éste se relaciona con otros.	V	F
5.	El método mecanicista de diseño del puesto procede de la teoría de dos factores de Frederick Herzberg y consiste en cambios básicos en el contenido y nivel de responsabilidades de un puesto con el fin de plantear un reto mayor al trabajador	V	F

### Marca la respuesta correcta.

- Proceso orientado a la búsqueda y obtención de información sobre tareas, obligaciones, responsabilidades y condiciones de trabajo de un puesto de trabajo:
  - Especificación de puestos
  - Descripción de puestos
  - Análisis de puestos
  - Diseño del puesto
- Conjunto de tareas, requerimientos y condiciones de una unidad de trabajo específica e impersonal
  - Plaza
  - Puesto
  - Ocupación
  - Posición



3. El objetivo de este documento es establecer datos que son imprescindibles para la contratación de la gente

- a) Especificación de puestos
- b) Descripción de puestos
- c) Análisis de puestos
- d) Diseño del puesto

4. Medio de recolección de información que consiste en recabar datos del puestos a partir de una serie de fuentes, como pueden ser ocupantes del puesto, supervisores o consultores con especialidad en el tema:

- a) Cuestionario abierto
- b) Observación directa
- c) Consulta técnica
- d) Cuestionario estructurado

5. Proceso que consiste en determinar las tareas específicas que se llevarán a cabo, los métodos utilizados para desempeñar estas tareas y cómo se relaciona el puesto con otros trabajos de la organización:

- a) Especificación de puestos
- b) Descripción de puestos
- c) Análisis de puestos
- d) Diseño del puesto



## TEMA 5. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

### Objetivo particular

Describir la función de integración de Recursos Humanos así como sus diversos procesos como estrategia para la competitividad dentro del contexto de las organizaciones.

### Temario detallado

- 5.1. Reclutamiento: definición, objetivos e importancia
  - 5.1.1. Medios de reclutamiento interno y externo: definición, ventajas y desventajas
  - 5.1.2. Fuentes de reclutamiento interno y externo: definición, ventajas y desventajas
- 5.2. El reclutamiento de personal y el mercado de trabajo
- 5.3. Igualdad de oportunidades en el empleo
- 5.4. Selección de personal: definición, objetivos e importancia
- 5.5. El proceso de selección de personal
  - 5.5.1. Los criterios de validez y confiabilidad en el proceso de selección de personal
  - 5.5.2. La requisición de personal, la solicitud de empleo y el *curriculum vitae*
  - 5.5.3. Entrevista de personal
  - 5.5.4. Los exámenes de conocimientos (teóricos y prácticos)
  - 5.5.5. Test psicométricos: test de Inteligencia y test de Aptitudes
  - 5.5.6. Test de Personalidad
  - 5.5.7. El uso de la Grafología
  - 5.5.8. Polígrafo y pruebas de honestidad
  - 5.5.9. Examen médico
  - 5.5.10. Investigación de antecedentes laborales
  - 5.5.11. Estudio socioeconómico
- 5.6. Aplicación de la técnica *Assessment Center*
- 5.7. La decisión final de selección
- 5.8. Evaluación de los procesos e instrumentos de selección
- 5.9. Análisis de costos y beneficios en la decisión de selección



- 5.10. La selección de personal por objetivos
- 5.11. La selección de personal basada en normas de competencia laboral
  - 5.11.1. Sistema Normalizado de Competencia Laboral
  - 5.11.2. Normas Técnicas de Competencia Laboral
  - 5.11.3. Comités de Normalización de Competencia Laboral
  - 5.11.4. Sistema de Certificación de Competencia Laboral

### **Introducción**

Uno de los aspectos fundamentales de la función de Administración de Recursos Humanos se relaciona con el proceso de integración de personal, es decir, aquello que atañe al reclutamiento y selección de personal, a las técnicas, medios, fuentes, instrumentos, costos, beneficios y enfoques para incorporar al personal a la organización. Si el recurso humano es, por naturaleza, complejo y versátil, el proceso de integración de personal demanda conocimientos muy específicos y el auxilio de otras disciplinas para alcanzar su objetivo: incorporar de manera oportuna y con la calidad conveniente, al factor humano para lograr la óptima administración de los demás recursos de la organización y de los objetivos globales.

Por ello en esta unidad se revisan los medios y fuentes de reclutamiento y abordamos, de forma introductoria, el estudio de la igualdad de oportunidades en el empleo de acuerdo con las condiciones actuales de empleo; asimismo, se analiza el proceso de selección de personal, así como algunas de las técnicas que se emplean para la toma de decisión respecto de la contratación del personal, el análisis de costo beneficio de dicha selección, la vertiente por objetivos y el de las competencias laborales como estrategias para el logro de la competitividad que el actual contexto exige de manera imperativa.



### 5.1. Reclutamiento: definición, objetivos e importancia

Para John M. Ivancevich el reclutamiento consiste en las actividades de la empresa que tienen que ver con el número y el tipo de solicitantes que piden un trabajo y si aceptan el trabajo que se les ofrece.<sup>117</sup>

Por su parte Mondy y Noe apuntan que el reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en la organización.<sup>118</sup>

El reclutamiento es la búsqueda, identificación y captación de candidatos capacitados para cubrir vacantes existentes en la organización. Como lo señala Gómez Mejía el objetivo del reclutamiento consiste en atraer a candidatos cualificados para el puesto.<sup>119</sup> Y aclara el autor, Resaltamos el término cualificados porque la atracción de candidatos que no están cualificados es una pérdida de tiempo que además resulta costosa<sup>120</sup>

Por su parte, Miguel A. Sastre y Eva M. Aguilar destacan que el reclutamiento es la primera fase del proceso de contratación cuyo objetivo fundamental es instrumentar una serie de procedimientos para atraer un número suficiente de candidatos con la calidad adecuada y en el momento oportuno, que permita cubrir las necesidades de personal detectadas<sup>121</sup> Asimismo, relatan estos autores, que antes de decidir sobre qué fuentes y técnicas de reclutamiento son las más apropiadas, es importante tener en cuenta las exigencias tanto cuantitativas como cualitativas del proceso del reclutamiento en sí mismo. Y agregan:

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos cuantitativos y cualitativos del proceso resulta imprescindible partir de la información proporcionada por la planificación de plantillas y por el análisis de puestos de trabajo. En concreto, la información derivada de la especificación de contenido del puesto a cubrir es tan relevante que suele recogerse en un perfil llamado profesiograma, constituyéndose éste en un instrumento fundamental para determinar los mínimos exigibles a los

<sup>117</sup> John M. Ivancevich, *Administración de Recursos Humanos*, p. 196.

<sup>118</sup> Wayne R. Mondy, *et. al.*, *Administración de Recursos Humanos*, p. 119.

<sup>119</sup> Luis R. Gómez Mejía, *et. al.*, *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, p. 181.

<sup>120</sup> *Idem.*

<sup>121</sup> Eva María Aguilar Pastor y Miguel Ángel Sastre Castillo, *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*, p. 148.



candidatos, así como una referencia para realizar comparaciones entre lo que serían las características ideales del ocupante del puesto y las que de forma real presenten cada uno de los candidatos y se hagan visibles a lo largo del desarrollo del proceso de selección.<sup>122</sup>

Algunos de sus **objetivos** se supeditan a los siguientes:

- ✓ Vigilar el cumplimiento de las políticas en materia de reclutamiento.
- ✓ Proveer en forma oportuna, efectiva y al menor costo posible, el factor humano de categoría general, especializado o profesional para la ubicación y colocación de mismo dentro de la organización.
- ✓ Contribuir, mediante el oportuno suministro de individuos, al logro de los objetivos de cada área que conforma la empresa y por lo tanto a los objetivos globales de la organización.

### **La importancia del reclutamiento de personal**

El reclutamiento en las organizaciones es una función cardinal en el área de recursos humanos, de ello depende que la organización cuente con el personal calificado, actualizado y capacitado, porque esto contribuye al nivel de competitividad, su capacidad para administrar el conocimiento y a la consecución de sus objetivos globales. El claro apego a las políticas de reclutamiento y la negativa a considerar su impacto e importancia conlleva el riesgo de incorporar candidatos de capacidad deficiente, no consistentes con el perfil requerido o elementos quienes en un futuro, contrariamente a ser productivos, sean más bien conflictivos. En este sentido el factor tiempo debe ser previsto para no precipitar las decisiones.

---

<sup>122</sup> Eva María Aguilar Pastor y Miguel Ángel Sastre Castillo, *op. cit.*, p. 148.



El proceso de reclutamiento de personal está constituido por las siguientes fases:

**Primera fase:**

- ✓ **Identificación de la (s) vacante (s)** mediante la planeación de Recursos Humanos o por otros medios. Algunos motivos por los que se dan las vacantes:

- |                             |                           |
|-----------------------------|---------------------------|
| a) Renuncia                 | h) Despido                |
| b) Puesto de nueva creación | i) Ascensos               |
| c) Transferencia interna    | j) Fallecimiento          |
| d) Jubilación               | k) Enfermedad profesional |
| e) Descensos                | l) Maternidad             |
| f) Promociones              | m) Permisos               |
| g) Por ventas estacionales  | n) Incremento de ventas   |

- ✓ **Recepción de la requisición de personal** es la solicitud de suministro de personal para cubrir una vacante.

**Segunda fase:**

- ✓ **Buscar e identificar candidatos** a través del empleo de fuentes y medios de reclutamiento.

**Tercera fase:**

- ✓ **Atraer y captar candidatos** empleando fuentes y medios de reclutamiento.

**Cuarta fase:**

- ✓ **Recepción de solicitudes de empleo**





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

Los medios de reclutamiento son las formas o conductos a través de los cuales llegamos a los candidatos para atraerlos.

<b>MEDIOS</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Avisos en el interior de la organización	Bajo costo y a la vista de todo el personal	Pueden desaprovecharse si son colocados en lugares de poco tránsito
Boletín informativo	Apto para empresas grandes	Alto costo
Revistas internas de la empresa	Apto para empresas transnacionales	Alto costo
Solicitud de palabra a empleados actuales	Costo bajo. Se aprovecha el conjunto de conocimientos y experiencias de los empleados actuales	Si este medio no encuentra respaldo de un programa de vida y carrera profesional se frenan las aspiraciones de crecimiento de los empleados que no cumplen con los requisitos que demanda el puesto de trabajo, lo que orilla a atraer personal externo a la empresa
Folletos	Recurso que puede repartirse en	Eleva el costo del reclutamiento



	<p>cantidades razonables dentro de grandes empresas. Su condición física ayuda a compartir y difundir la información de mano en mano entre empleados.</p>	
Tableros electrónicos	<p>Recurso novedoso que permite enviar mensajes de reclutamiento durante toda la jornada de trabajo de manera permanente</p>	<p>Por su condición fija requiere mayor tiempo de atención. Se restringe la cantidad de información</p>
Promociones de personal	<p>Alienta y motiva al personal</p>	<p>Se resta oportunidad de reclutar gente valiosa del exterior</p>
Concurso de ascenso	<p>Promueve la competencia</p>	<p>Se restringe a puestos de nivel operativo y de supervisión</p>
Requisición del sindicato	<p>Dirigido a puestos de nivel operativo y de supervisión principalmente</p>	<p>Puede ser engorroso y lento el procedimiento de reclutar</p>
Volantes	<p>Recurso que puede repartirse en cantidades razonables dentro de grandes empresas.</p>	<p>Eleva el costo del reclutamiento</p>



	Su condición física ayuda a compartir y difundir la información de mano en mano entre empleados.	
Publicaciones informativas	Abarca todos los niveles de la organización	Su publicación se restringe a un periodo determinado por lo que lo vuelve poco viable para cubrir vacantes urgentes
Listas de espera	Disminuye el costo del reclutamiento. Congruente con la política de privilegiar el reclutamiento interno	En ocasiones no se localizan por este medio los candidatos requeridos
Intranet	Rapidez de comunicación, flexibilidad en el envío de mensajes. Reducido costo en el uso comparado con los medios tradicionales	Es vulnerable a ataques externos como falta de luz, infección de virus, robo de información
Periódico mural	Bajo costo y a la vista de todo el personal	Sus beneficios dependen de una correcta ubicación. Por lo tanto, puede desaprovecharse este medio si su



		instalación está en un área de poco tránsito
--	--	--

**Cuadro 5.1. Medios de reclutamiento interno**

<b>MEDIOS</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Altoparlante	Apto para reclutar cantidades grandes de personal	Su empleo se restringe para reclutar personal para puestos operativos
Volantes	Útil para reclutamientos masivos. Su condición física ayuda a compartir y difundir la información de mano en mano entre las personas	Se puede desechar fácilmente
Página web de internet	Rapidez de difusión, facilidad para conectarse a otros sitios relacionados	Es vulnerable a ataques externos como falta de luz, infección de virus, exige actualización constante
Correo ordinario	Empleado en organizaciones gubernamentales	La recepción de información puede demorarse
Correo electrónico	El costo de utilización es menor, fácil de emplear,	Es vulnerable a ataques externos como falta de luz,



	flexible en el manejo de distintos formatos de envío. Rapidez en la comunicación	infección de virus. En envío de correos masivos puede considerarse <i>Spam</i> (basura)
Murales	Bajo costo, recomendable para emplearse en congresos educativos, convenciones empresariales	Su uso está condicionado a la participación del negocio en congresos educativos, convenciones empresariales
Cines	Recomendable para el reclutamiento de grupos pequeños de candidatos	Se restringe su uso en poblaciones pequeñas
Radio	La información se difunde a todos los espacios de la comunidad	Eleva el costo reclutamiento
Mantas rotuladas	Suelen colocarse en alguna de las fachadas del negocio y como principal ventaja destaca que se pueden reutilizar	Se restringe la cantidad de información
Revistas especializadas	Recomendable para reclutar candidatos para ocupar puestos directivos	Alto costo
Cartelones	Bajo costo	Prolifera su uso en microempresas



Teléfono	Acceso rápido al candidato	No es propicio para reclutamientos masivos por los costos en los que se incurrirían
Letreros semifijos	Bajo costo. Suelen colocarse en alguna de las fachadas del negocio y como principal ventaja destaca que se pueden reutilizar	Sus beneficios dependen de una correcta ubicación. Su uso se restringe a micros y pequeñas empresas
Prensa	Alto grado de penetración, se pueden anunciar varias vacantes en un solo anuncio	Costo alto
Televisión	Recomendable para reclutamientos masivos	Es el medio en el que se incurre el mayor costo
Fax	Acceso rápido al candidato	No es propicio para reclutamientos masivos por los costos en los que se incurrirían

**Cuadro 5.2. Medios de reclutamiento externo**

### **5.1.2. Fuentes de reclutamiento interno y externo: definición, ventajas y desventajas**

Las fuentes de reclutamiento son aquellos lugares físicos donde se encuentra (n) el (o los) candidato (s) potencial (es).



<b>FUENTES</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Archivo de solicitudes de empleo declinadas	Bajo costo	En ocasiones no se localizan por este medio los candidatos requeridos
Ascenso	Alienta y motiva al personal	Se pierde la oportunidad de reclutar gente valiosa del exterior
Promoción	Alienta y motiva al personal	Se pierde la oportunidad de reclutar gente valiosa del exterior
Transferencia: movimiento de categoría dentro de un mismo nivel	Ofrece oportunidades de desarrollo de personal	En ocasiones no se localizan por este medio los candidatos requeridos
Gráficas de reemplazo	Herramienta que apoya la tarea de planeación de recursos humanos	Exige una actualización continua de esta herramienta; de lo contrario, se está garantizando su obsolescencia y sus beneficios se disiparán
Evaluación del desempeño	Motiva al personal ya que premia a aquél que haya obtenido la mejor actuación y/o rendimiento	La carencia de indicadores objetivos para medir el desempeño deriva



		en un pésimo reclutamiento
Inventario de recursos humanos	Alienta los planes de desarrollo de carreras dentro de la organización	Exige una actualización continua de este instrumento; de lo contrario, se está garantizando su obsolescencia y sus beneficios se disiparán
Recomendaciones	Costo bajo y atracción de candidatos confiables	Los candidatos reclutados ocasionalmente no cubren los requisitos del puesto
Influencias	Se emplea regularmente para cubrir puestos de confianza	Los candidatos reclutados regularmente no cubren los requisitos del puesto
Bolsa de trabajo interna	Recomendable en dependencias de gobierno y empresas transnacionales	No tiene aplicación en puestos de confianza
Empleados actuales	Alienta y motiva al personal	En ocasiones no se localizan por este medio los candidatos requeridos
Sindicato	Dirigido a puestos de	Puede ser





	nivel operativo y de supervisión	engorroso y lento el procedimiento de reclutar
--	----------------------------------	--

**Cuadro 5.3. Fuentes de reclutamiento interno**

<b>FUENTES</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Otras empresas	Los candidatos ofrecen nuevas ideas, su actuación se mueve por experiencias enriquecedoras	Desconocen algunos elementos de la organización: objetivos, políticas, misión
Sindicatos	Dirigido a puestos de nivel operativo y de supervisión	Puede ser engorroso y lento el procedimiento de reclutar
Escuelas y Universidades	Atrae candidatos especializados y con conocimientos básicos, existe la posibilidad de moldear el comportamiento del candidato a las exigencias de la empresa	Provee candidatos que no cuentan con la experiencia para ocupar el puesto vacante
Grupos de intercambios con otras empresas	Bajo costo	Inhibe el reclutamiento si el intercambio se realiza entre empresas



		altamente diferenciadas y especializadas
Recomendaciones	Costo bajo. Atrae candidatos confiables para la empresa	Los candidatos reclutados ocasionalmente no cubren los requisitos del puesto
Influencias	Se emplea regularmente para cubrir puestos de confianza	Los candidatos reclutados regularmente no cubren los requisitos del puesto
Cámara de Industria y Comercio	Provee de personal confiable y especializado a un tipo de industria en particular	Esta fuente es empleada preferentemente por grandes empresas
Agencias de empleo	Recomendable para atraer personal especializado y con amplia experiencia. Las empresas foráneas recurren frecuentemente a este tipo de fuente	Alto costo
Bolsa de trabajo externa	Provee de personal confiable	Exige el establecimiento de convenios con organizaciones que ofrecen bolsa de



		trabajo
Puerta de la calle	Bajo costo	Los candidatos reclutados ocasionalmente no cubren los requisitos del puesto
Candidatos espontáneos	Bajo costo	Los candidatos reclutados ocasionalmente no cubren los requisitos del puesto

**Cuadro 5.4. Fuentes de reclutamiento externo**

## **5.2. El reclutamiento de personal y el mercado de trabajo**

El mercado de trabajo es el **espacio, ubicado en un tiempo y lugar** determinados, donde las empresas y organizaciones ponen a disposición ofertas de trabajo al mercado de recursos humanos, lo determina fundamentalmente la cantidad de empresas ubicadas en un área geográfica y en una época específica.

### **Demanda y oferta de trabajo**

Si bien hemos señalado que el mercado de trabajo se encuentra fundamentalmente determinado por la cantidad de empresas ubicadas en un área geográfica y en un tiempo determinado, también es substancial destacar que el mercado de recursos humanos lo componen el grupo de personas aptas y en condiciones de trabajar (o que se encuentran laborando), es decir, está comprendido por el cúmulo de personas potenciales y reales para emplearse, ubicados en un área geográfica y en una época determinada<sup>123</sup>.

De manera principal debe destacarse que el empleo del trabajo de algunas minorías, perteneciente también al mercado de recursos humanos, sigue en

<sup>123</sup> Javier Llanos Rete, *op, cit*, pág. 49-50



aumento, debido a la revaloración de su potencial, tal como ocurre con las personas con capacidades especiales. No es poca la participación, que también va en ascenso, de aquel sector de personas de la tercera edad que ya comienzan a emplearse en algunas empresas que ofrecen servicios, tales como las tiendas de autoservicio.

Otro grupo, no minoritario, que ha tomado bastante fuerza en las últimas décadas es sin duda la participación de la mujer en el proceso productivo y el aporte de su trabajo intelectual dentro de las organizaciones en puestos que requieren liderazgo absoluto. Su trabajo es tan importante en empresas que ofrecen servicios, que ha llegado a conformar política para algunas empresas, el uso de sus servicios profesionales en áreas estratégicas de las organizaciones, debido a que los productos o servicios que se comercializan van destinados al sector femenino.

### **Empleo**

El empleo es el nivel de ocupación de la población económicamente activa (PEA) dentro del mercado de trabajo, independientemente de los sectores productivos en donde se encuentre esta población laborando. Una hojeada a las cifras pueden permitirnos columbrar los escenarios futuros, por ejemplo, la PEA asciende a 42.8 millones de un total de 105 millones 288 mil personas (la Población No Económicamente Activa está comprendida por treinta millones de personas); 19.5 millones de personas poseen un ingreso debajo de los dos salarios mínimos y 4.3 millones de personas reciben un salario superior a los cinco salarios mínimos<sup>124</sup>. Será imprescindible revisar y examinar las principales causas que determinan e influyen en el nivel de empleo dentro de una sociedad para columbrar sus perspectivas.

### **Determinantes del nivel de empleo**

Básicamente los factores que inciden en el nivel de empleo son, entre otros:

---

<sup>124</sup> Enrique Quintana, "El Preocupante empleo", en *Reforma*, pág. 6-A. Negocios.



- ✓ Indicadores económicos y financieros (Inflación, paridad cambiaria, Balanza Comercial, Tasas de interés, niveles de venta de petróleo, entre otros).
- ✓ Indicados sociales (inseguridad pública, secuestros, descontentos social y laboral por sectores, relaciones con sindicatos, etc).
- ✓ Estado de la oferta y la demanda del mercado de recursos humanos y del mercado de trabajo.
- ✓ Programas educativos (institucionales) y presupuestos al sector educativo (Políticas en educación).
- ✓ En general estabilidad económica, social y política de un país.

### **Subempleo y/o subutilización de la mano de obra**

Actualmente es común observar diferentes modalidades de ocupación de los profesionistas y de egresados de niveles técnicos tal como el autoempleo y la incursión por la economía informal. El autoempleo es abordado por personas que poseen los medios para establecer una micro, pequeña o mediana empresa quienes realizan sólo trabajos individuales pero a nivel profesional, con el fin de allegarse de los recursos económicos para sobrevivir. Esto forma parte de la realidad mexicana actual y dentro de este grupo se encuentran comprendidos los 19.5 millones de personas, ya citadas más arriba, quienes poseen un ingreso debajo de los dos salarios mínimos.

Hoy en día existen en el comercio informal doce millones de personas, sector que si bien se encuentra ocupado en la actividad económica del comercio<sup>125</sup>, valdría la pena considerar la cantidad de profesionistas que están integrados en esta cifra, aunque la relevancia radica en el nivel de frustración y descontento que experimentan, considerando que bastantes de ellos culminaron algún estudio a nivel profesional, el costo social es, en estos casos, el protagonista.

### **El trabajo doméstico**

De acuerdo con el artículo 331 de la Ley Federal de Trabajo un trabajador doméstico es aquella persona que presta servicios de aseo y asistencia y demás

---

<sup>125</sup> Eduardo Jardón, “Suman 12 millones los empleados informales”, *El Universal*, pág. B1.



propios al hogar de una persona o familia. Si bien el artículo 343 de la misma ley señala que en el caso de que el patrón termine la relación laboral sin responsabilidad, debe indemnizar a su trabajador de acuerdo con el tipo de contrato (tiempo determinado o tiempo indeterminado), más el importe de tres meses de salario agregado a los salarios vencidos hasta la fecha de despido.

Es claro que su trabajo se encuentra medido por, básicamente, dos criterios. El primero de acuerdo con las horas de trabajo por día, atributo que le hace acreedor de una indemnización al término de la relación de trabajo. El más importante, el segundo aspecto de tipo cualitativo (subjetivo), la calidad de su trabajo medido como un servicio, con la consecuente percepción de satisfacción por parte del patrón, tal como la confianza, la actitud, la disposición, el cuidado, entre otros atributos más.

### **5.3. Igualdad de oportunidades en el empleo**

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 decoros del trabajador y su familia.

Por lo tanto ningún argumento es válido en la discriminación de quienes buscan colocarse en el mercado de trabajo, sea la distinción por edad (porque la tendencia actual es la obsolescencia de los individuos en términos de contratación a los 35 años), incapacidad física, sexo, estado de embarazo, religión, color de la piel, grupo étnico, preferencia sexual, estado civil o condiciones de salud<sup>126</sup>.

### **5.4. Selección de personal: definición, objetivos e importancia**

La selección de recursos humanos es el proceso por medio del cual se descubre, mediante una serie de técnicas y a un bajo costo, al candidato adecuado para ser ubicado en un puesto determinado, y desarrollar, bajo presión, sus funciones, actividades y responsabilidades con resultados eficientes y eficaces, de forma tal

---

<sup>126</sup> Julián Sánchez, “ Persiste discriminación en lo laboral: Conapred”, *El Universal*, p. A 22..



que se asegure su permanencia en la empresa así como su desarrollo profesional y personal en beneficio propio y de la compañía.

Su importancia radica en el hecho de ser un proceso que suministra los recursos humanos adecuados en tiempo oportuno, asegurando su calidad, permanencia y desarrollo y favorecer así, la efectividad de los procesos productivos de la organización, además de la contribución a sus objetivos globales. Entre los objetivos se encuentran los siguientes:

- ✓ Proveer el factor humano adecuado y en el tiempo oportuno para cubrir vacantes.
- ✓ Utilizar diversas técnicas científicas para lograr identificar a los candidatos adecuados.
- ✓ Examinar exhaustivamente, mediante una serie de instrumentos y técnicas, a los candidatos para ser contratados y colocados.
- ✓ Velar por el cumplimiento de los principios de la selección para hacer de esta función un proceso objetivo, profesional y ético.

## **5.5. El proceso de selección de personal**

### **5.5.1. Los criterios de validez y confiabilidad en el proceso de selección de personal**

La confiabilidad y la validez del proceso de selección, está determinada de manera indirecta, por los mismos atributos que la **evaluación psicométrica**; es decir aquellos que de manera inherente poseen los instrumentos empleados en el proceso. Una prueba psicométrica posee los atributos de confiabilidad (es la constancia con que una prueba mide lo que debe medir, es decir, el punto es determinar si es consistente en lo que debe medir, la consistencia de los resultados a través del tiempo es lo que interesa) y también de validez (es la exactitud que tiene una prueba para medir lo que pretende medir. Importa la extensión de la prueba y su relación con el criterio que desea medir), de tal forma que si las pruebas aseguran estos criterios, se espera que el trabajo y el



desempeño de los candidatos elegidos, mismos que se incorporan al trabajo de la organización, también sea consistente, confiable y válido<sup>127</sup>.

De manera indirecta, los criterios de validez y confiabilidad inherentes a los instrumentos psicométricos de selección tienen impacto en algunos índices, mismos que permiten evaluar la permanencia y satisfacción del personal evaluado, elegido e incorporado a la organización en el proceso de selección. Tal es el caso del índice de rotación de personal, se calcula por el número de bajas en un año, entre el promedio de personas que trabajan durante el año en la organización, multiplicado este resultado por cien (es aceptable un índice entre el 5% y el 15%).

Otro indicador es el índice de ausentismos que se calcula por el número de ausencia entre el número de trabajadores por días trabajados por toda la organización; el resultado multiplicado por cien. Otro índice más lo conforma el índice de retardos que se obtiene por el número de retardos, entre el número de trabajadores multiplicado por los días trabajados por toda la empresa, menos el número de ausencia, multiplicado por cien<sup>128</sup>.

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

La requisición de personal es un documento de solicitud interna que el responsable de alguna de las áreas funcionales extiende hacia el área de recursos humanos, es detonador para comenzar un proceso de reclutamiento y selección basado en una vacante generada<sup>129</sup>.

La solicitud de empleo es una entrevista escrita, impersonal y rígida, que se condensa en un formato, pretende obtener información en torno de algunos tópicos de importancia de la vida del candidato. Ofrece la gran ventaja de aplicar la técnica de la grafología como herramienta de selección, ya que el análisis

---

<sup>127</sup> Javier Llanos Rete, *Cómo entrevistar en selección de personal*, pp. 25-27.

<sup>128</sup> Fernando Arias Galicia, *Administración de recursos humanos*, p. 411.

<sup>129</sup> Javier Llanos Rete, *op. cit.*, p. 65.





minucioso de la escritura de puño y letra del propio candidato, proporcionará indicios de los rasgos de su personalidad.

El *currículum vitae* es un documento elaborado por el propio candidato, similar a una solicitud de empleo pero que ofrece otras ventajas. Este documento contiene datos generales, estudios realizados, los últimos dos o tres empleos, aspiraciones económicas, objetivos personales profesionales, escolaridad, distinciones recibidas y la descripción de las aspiraciones y proyectos, potencialidades que considera es poseedor así como sus habilidades.

### **5.5.3. Entrevista de personal**

La entrevista es el proceso de comunicación entre un entrevistador experto y un candidato potencial para ocupar un puesto dentro de una organización, que da por resultado una interacción humana con manifestaciones conscientes e inconscientes, y por medio de la cual se analizan e investigan las pautas de comportamiento, características de personalidad, desenvolvimiento, actitud y datos de la solicitud de empleo, para inferir afinidad, ventajas, compatibilidad y funcionalidad del perfil o estructura de personalidad del candidato, con las funciones, responsabilidades, tareas, actividades y requerimientos de personalidad propias del puesto disponible<sup>130</sup>.

### **5.5.4. Los exámenes de conocimientos (teóricos y prácticos)**

El objetivo primordial de estas pruebas se enfoca a descubrir las capacidades intelectuales, conocimientos profesionales o específicos en un área, así como la experiencia y práctica en la aplicación de los mismos. La calificación de este tipo de pruebas requerirá de aplicar el criterio, que estará a cargo del seleccionador exclusivamente, ya que es él, quien ha platicado y determinado, conjuntamente con el encargado del área que solicita cubrir una vacante, sobre la necesidad de poseer conocimientos específicos para quien solicite el puesto.

### **5.5.5. Test psicométricos: test de inteligencia y test de aptitudes**

Una de las principales clasificaciones divide las pruebas utilizadas en pruebas de **ejecución máxima** y pruebas de ejecución típica. En la primera se expresa al

---

<sup>130</sup> *Ibidem*, pp. 53-57.



sujeto la importancia de obtener la mejor calificación posible, invitándolo a realizar su mejor esfuerzo y a trabajar con rapidez (como en las del **rendimiento y aptitud**). En la **ejecución típica** lo que interesa es conocer el comportamiento habitual del sujeto (pruebas de **personalidad**).<sup>131</sup>

Las pruebas de aptitud deben contemplar la medición del aprendizaje general e incidental como resultado de la experiencia y además predice el aprendizaje en el futuro. Las pruebas de aptitud miden la capacidad para aprender en el futuro con la consecuente adquisición de habilidades o conductas.

La inteligencia es la capacidad para entender y aprender, fundamentada en la óptima asimilación de experiencias y mantenimiento de conceptos. Es la capacidad mental y aptitud para responder con rapidez y precisión a las nuevas situaciones que el entorno le presenta al sujeto. Las pruebas que miden el rendimiento intelectual son algunas de las más utilizadas en la selección de personal y en todas las jerarquías dentro de una organización.

#### **5.5.6. Test de Personalidad**

O de ejecución típica. En estas pruebas se solicita al sujeto que **emita respuestas de acuerdo a su comportamiento habitual**. Mientras las pruebas de ejecución máxima miden procesos cognitivos, habilidades, capacidades y conocimientos; las pruebas de ejecución típica se concentran en los intereses, actitudes, sentimientos, hábitos, reacciones espontáneas, etc. Por ello se han desarrollado test de ajuste, de valores, temperamento, intereses, actitudes, preferencias, índices, proyectivos, inventarios de personalidad, situacionales y otras enfocadas al estudio parcializado de la personalidad.

#### **5.5.7. El uso de la grafología**

La grafología es para unos ciencia, para otros solo una técnica que se ocupa del análisis e interpretación de la escritura, el principio básico es la proyección de la personalidad por medio de la grafía. La grafología se concentra en el estudio de la escritura que por razones inconscientes es plasmada por su autor conservando un estilo uniforme. Actualmente es utilizada en la selección de personal debido a que

---

<sup>131</sup> Nuria Cortada de Kohan. *Técnicas psicológicas de evaluación y exploración*, pp. 67-81.



para el experto ofrece un amplio margen de confiabilidad a pesar de ser una técnica cualitativa, basada en validez de constructo.

#### **5.5.8. Polígrafo y pruebas de honestidad**

El interés en el uso del polígrafo se ha extendido actualmente. Esta técnica permite una medida de confiabilidad en el comportamiento de la persona por medio del sometimiento a una situación experimental en la que se toman lecturas de los cambios fisiológicos del individuo, tales como sudoración, palpitaciones, alteraciones del ritmo cardiaco, respiración y otros; el interés primordial es inferir el manejo del estrés, la presión y el grado de honestidad de la persona examinada.

Su uso se ha extendido hacia la selección de candidatos que, inmersos en situaciones de considerable estrés también están, por sus funciones y responsabilidades del puesto, relacionados con situaciones tendientes a la corrupción. Algunos ejemplos los encontramos en la selección de agentes federales, policías federales y custodios encargados del transporte de valores, etc.

#### **5.5.9. Examen médico**

Fundamentalmente los objetivos del examen médico explican su importancia, entre otros son:

- ✓ Determinar si las cualidades físicas son las óptimas y satisfacen los requerimientos para el desempeño eficaz del trabajo.
- ✓ Prevenir algún contagio infeccioso que el aspirante introduzca a la empresa con la consecuente problemática que esto acarrea, ausentismos, accidentes, riesgos y enfermedades.
- ✓ Prevenir casos en que inmediatamente después de ingresar el candidato, abandone el trabajo por ingreso a algún tratamiento por enfermedad o intervención quirúrgica al que deba someterse el sujeto y que repercuta en forma imprevista en altos costos para la empresa.



#### **5.5.10. Investigación de antecedentes laborales**

En esta investigación resulta útil indagar el desempeño del sujeto en su empleo anterior, sueldo, relaciones interpersonales, motivación, puntualidad, cumplimiento, aportes o iniciativa, conflictos, motivo de salida y periodo laboral.

De esta forma se cuenta con elementos para realizar inferencias en torno de su capacidad, compromiso, actitud, interés, eficacia y empeño que demostrará el candidato hacia el trabajo.

Es recomendable que la investigación de referencias laborales, preferentemente por motivos de tiempo y costo, deba realizarse por medio de la vía telefónica. Es como realizar una entrevista y se realiza por medio de un formato establecido que servirá como guía para dicha investigación.

#### **5.5.11. Estudio socioeconómico**

Este estudio tiene como objetivo revisar y evaluar, en términos generales, la situación económica y social del candidato. Su información arroja datos relevantes respecto de sus costumbres, forma de pensar, actitudes hacia el trabajo y la vida familiar, nivel de vida, aspiraciones y superación. Algunos de los tópicos que se evalúan son:

- ✓ Ubicación geográfica y económica de la vivienda (transportación, servicio de agua, luz, etc).
- ✓ Tipo de la misma y condiciones (higiene, número de cuartos, lámparas o focos, número, de baños, habitaciones, pisos, etc).
- ✓ Número de personas que habitan la casa.
- ✓ Tipo de ocupación, trabajo o actividad de los miembros de la familia.

#### **5.6. Aplicación de la técnica *Assessment Center***

Los *Assessment Center* o **Centros de Evaluación Gerencial** son una alternativa interesante. Por medio de esta técnica, llamada también simulación, se observa directamente y se **evalúa a los individuos que aspiran a un puesto dentro de una organización**. Se destina un espacio dentro de una empresa para simular una situación lo más real posible y así observar directamente el desempeño y



desenvolvimiento de los candidatos. La observación puede ser directa o bien a través de una cámara oculta. Es una técnica que se utiliza en la selección de individuos con potencial para la gerencia, supervisores de alto nivel, gerencia media, sujetos con habilidades especiales, individuos con potencial para aprender actividades especializadas y vendedores<sup>132</sup>.

### **5.7. La decisión final de selección**

Aparentemente la toma de decisión para incorporar al mejor de los candidatos, se basa en elegir al que mejor calificó y aquel quien mejor puntuó en las dimensiones de características personales, intereses, conocimientos y experiencia. La decisión final no le corresponde al seleccionador, ésta deberá tomarla quien fungirá como futuro jefe. El seleccionador sólo propone y presenta al mejor o mejores de los candidatos reclutados, y asesora con base en las pruebas realizadas en la decisión. Dicha elección final debe ser comunicada al director o gerente de Recursos Humanos para su visto bueno, ya que éste es responsable por los trámites administrativos y la documentación requerida, altas en el IMSS, integración de expediente y por el trabajo que se ha realizado en el proceso de selección.

### **5.8. Evaluación de los procesos e instrumentos de selección**

Algunos aspectos a considerar para evaluar el proceso de selección son los siguientes:

- ✓ Costos totales por reclutamiento y proceso de la selección.
- ✓ Tiempo invertido desde que se recibe la requisición hasta la presentación de los candidatos o solicitantes evaluados como aptos para el puesto.
- ✓ Desglose de las variables que intervienen y que estancan el proceso.
- ✓ Esfuerzo y personal auxiliar empleado en el proceso de selección.

### **5.9. Análisis de costos y beneficios en la decisión de selección**

---

<sup>132</sup> Jaime Grados, *Centros de evaluación (Assessment Center)*, pp. 11-18.



Es indudable que todo proceso debe reportar las erogaciones en las que ha incurrido, en espera de haber alcanzado los objetivos al costo menor posible; de esta forma cuando se han logrado resultados eficientes y eficaces, estos atributos estarán relacionados con la optimización del tiempo, esfuerzo y recursos utilizados. Es decir, ¿los objetivos se alcanzaron en el menor tiempo posible, con el óptimo esfuerzo y con el mínimo uso de recursos?

Definitivamente el objetivo de la evaluación implica comparar lo ejecutado contra lo planeado, detectar errores en los procedimientos, funciones y actividades, analizar el uso de recursos, implementar las correcciones pertinentes y si es necesario, replantear los objetivos y las metas. Es innegable que el tiempo, esfuerzo y recursos utilizados (pruebas, técnicas e instrumentos manejados) son los criterios que deberán evaluarse.

#### **5.10. La selección de personal por objetivos**

Una de las vertientes actuales, dada la tendencia por medir el trabajo y el desempeño por objetivos, lo conforman aquellas modalidades en que los individuos son contratados por proyecto, el resultado obtenido permite tomar la decisión sobre si será nuevamente contratado para ejecutar otro proyecto.

Con antelación la contratación por objetivos implica la determinación de objetivos bien delimitados y la posibilidad de que el candidato pueda ofrecer sus habilidades, capacidades, conocimiento, experiencia y características para lograrlos; desagregación de los objetivos en el corto y mediano plazo; criterios de evaluación y medición de los resultados; el medio y los métodos de retroinformación (*feedback*), entre otras atributos más<sup>133</sup>.

#### **5.11. La selección de personal basada en normas de competencia laboral**

##### **5.11.1. Sistema Normalizado de Competencia Laboral**

El 2 de agosto de 1995 se instituyó, por decreto presidencial, el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales y con ello quedó en

---

<sup>133</sup> Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, pp. 355-356.



claro que la competitividad, enfocado a lograr inmejorable posicionamiento en el mercado, ya no sólo concernía a las empresas, sino que ahora dicha competitividad se extendía al ámbito del mercado de Recursos Humanos, a los individuos, a quienes buscan empleo. La competencia, el mejoramiento de la mano de obra y de todo profesionista para asegurar el trabajo y la posibilidad de ser contratado con base en las capacidades y habilidades reales, es ya un hecho.

La competencia es un proceso de toda la vida porque es desarrollada con programas educativos, experiencias, ejecución cotidiana, capacitación, entre otras. Las Normas Técnicas de Competencia Laboral, desplegadas para cada función productiva, se encargan de evaluar tanto las características del ejecutor como sus habilidades y conocimientos, para laborar en un área de trabajo específica. Un individuo es competente cuando logra demostrar (con evidencias) que dichos atributos se ejecutan con efectividad y calidad en el ámbito productivo a la que pertenecen.

#### **5.11.2. Normas Técnicas de Competencia Laboral**

La importancia de la certificación laboral radica en que el individuo debe ser capaz, en términos evidenciales, conocimientos y experiencia, de solucionar problemas, incluso con carácter contingencial.

La Norma Técnica de Competencia Laboral debe contemplar, entre otros criterios:<sup>134</sup>

- ✓ La competencia para administrar recursos propios del trabajo y todos aquellos que adicionalmente se requieran.
- ✓ La habilidad para transferir la competencia de una jerarquía a otra.
- ✓ La competencia para trabajar dentro de un ámbito de seguridad, higiene y protección al ambiente.
- ✓ La competencia para desenvolverse con las personas en un ambiente organizacional y resolver situaciones contingenciales.

---

<sup>134</sup> Javier Llanos Rete, *op. cit.*, pp. 237-248.



### **5.11.3. Comités de Normalización de Competencia Laboral**

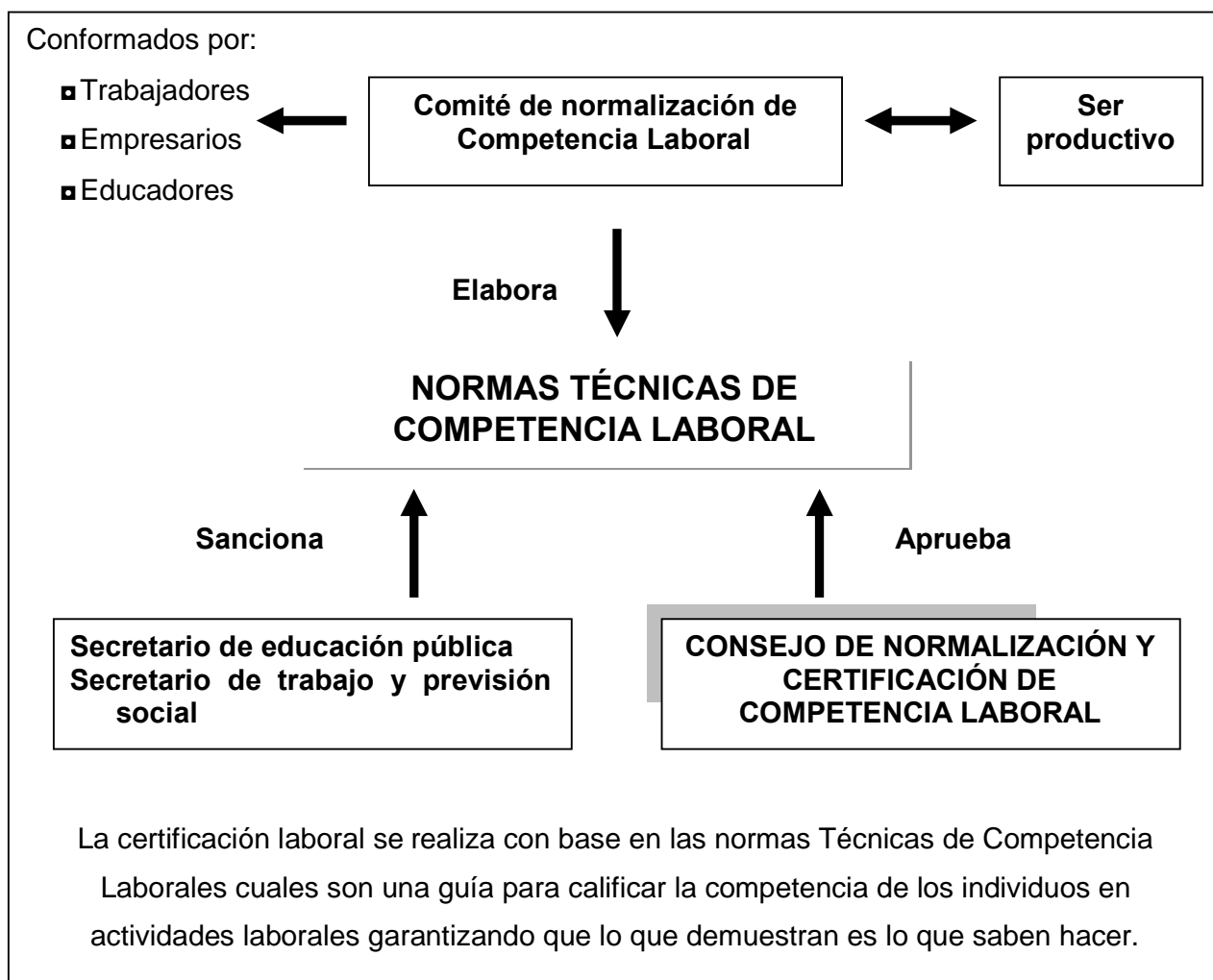
De manera puntual el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) se integra por:

- ✓ seis representantes del sector empresarial
- ✓ seis representantes del sector social
- ✓ Los titulares de seis Secretarías de Estado

### **5.11.4. Sistema de Certificación de Competencia Laboral**

La certificación tiene como base la Norma Técnica de Competencia Laboral y es un documento, con aplicabilidad en territorio nacional, que establece las características y directrices para la evaluación de la capacidad laboral o competencia laboral. Es elaborado por un comité de Normalización de Competencia Laboral, en consenso con el sector productivo y aprobado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). Toda anomalía es sancionada por los secretarios de Educación Pública y de Trabajo y Previsión Social. Los integrantes que conforman el Comité de Normalización definen los estándares de calidad y competencia con la cual deben realizarse las actividades productivas. La siguiente figura presenta la composición de este sistema.





**Figura 5.1. Sistema de Normalización y Certificación de competencia Laboral**

### **Bibliografía del tema 5**

AGUILAR Pastor, Eva María y SASTRE Castillo, Miguel Ángel, *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*, Madrid, McGraw-Hill, 2003.

ARIAS Galicia, Fernando. *Administración de recursos humanos*. México, Trillas, 1999.

Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia, Mc Graw Hill, 1997.

CORTADA de Kohan, Nuria. *Técnicas psicológicas de evaluación y exploración*. México, Trillas, 2000.

GÓMEZ Mejía, Luis R. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, p. 181.



GRADOS Espinosa, Jaime A. *Centros de desarrollo y evaluación*, México, Manual Moderno, 2004.

IVANCEVICH, John M., *Administración de Recursos Humanos*, México, Novena edición, Edit. McGraw-Hill, 2005.

JARDÓN, Eduardo. "Suman 12 millones los empleados informales". *El Universal*, México. Compañía Periodística Nacional, S.A. de C.V. Noviembre 11 del 2005, Pág. B1. año 90, número 32,160.

LLANOS Rete, Javier, *Integración de Recursos Humanos*, México, Trillas, 2005.

\_\_\_\_\_, *Cómo entrevistar en la selección de personal*, México, Pax México, 2005.

MONDY, Wayne R., *et. al.*, *Human Resource Management*, New Jersey, Ninth Edition, Pearson Prentice Hall, 2005.

QUINTANA, Enrique. "El Preocupante empleo". *Reforma*, México. Consorcio Interamericano de Comunicación, S.A. de C.V. Agosto 16 del 2005. Pág. 6-A. Negocios. Año 12, Número 4260.

SÁNCHEZ, Julián. "Persiste discriminación en lo laboral: Conapred", *El Universal*, México. Compañía Periodística Nacional, S.A. de C.V. febrero 26 del 2006, Pág. A 22. año 90, número 32,267.

### **Actividades de aprendizaje**

**A.5.1** Visita la página en la Internet correspondiente a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social e investiga información acerca del Sistema de Normalización y Certificación de competencia Laboral

**A.5.2.** Revisa cuidadosamente algunos de los métodos cualitativos y cuantitativos en la medición de la personalidad.

**A.5.3.** Indaga las definiciones expuestas en este capítulo en textos de otros autores. Realiza un análisis y comparación de los mismos con la finalidad de obtener conclusiones más integrales sobre los conceptos examinados.



### **Cuestionario de autoevaluación**

1. Defina la función de reclutamiento.
2. Describa la importancia del reclutamiento.
3. ¿Cuáles son los objetivos de realizar el reclutamiento?
4. ¿De cuántas fases se constituye el proceso de reclutamiento?
5. ¿Qué es el mercado de trabajo?
6. ¿Qué es el empleo?
7. ¿Cuáles son los determinantes del nivel de empleo?
8. ¿Qué son los centros de evaluación gerencial?
9. ¿Qué es la investigación de antecedentes laborales?
10. ¿Qué es el Sistema de Certificación de Competencia Laboral?

### **Examen de autoevaluación**

#### **Instrucciones. Marca la opción correcta**

1. Actividades de la empresa que tienen que ver con el número y el tipo de solicitantes que piden un trabajo y si aceptan el trabajo que se les ofrece.
  - a) Adiestramiento.
  - b) Entrenamiento.
  - c) Reclutamiento
  - d) Selección.
  - e) Inducción.
  
2. Proveer en forma oportuna, efectiva y al menor costo posible, el factor humano de categoría general, especializado o profesional para la ubicación y colocación de mismo dentro de la organización, es un objetivo de.
  - a) Capacitación
  - b) Desarrollo
  - c) Reclutamiento
  - d) Inducción
  - e) Selección



3. La actividad de buscar e identificar candidatos a través del empleo de fuentes y medios de reclutamiento pertenece a la siguiente fase del proceso de reclutamiento.
  - a) Segunda
  - b) Primera.
  - c) Cuarta
  - d) Tercera
  - e) Previa
  
4. Espacio ubicado en un tiempo y lugar determinados, donde las empresas y organizaciones ponen a disposición ofertas de trabajo al mercado de recursos humanos.
  - a) Mercado de trabajo
  - b) Mercado de candidatos.
  - c) Mercado
  - d) Mercado de servicios.
  - e) Transferencia de recursos humanos.
  
5. Nivel de ocupación de la población económicamente activa dentro del mercado de trabajo, independientemente de los sectores productivos en donde se encuentre ésta población laborando.
  - a) Empleo
  - b) PEA.
  - c) Mercado.
  - d) Mercado de empleadores.
  - e) Mercado de trabajo.
  
6. Capacidad para entender y aprender, fundamentada en la óptima asimilación de experiencias y mantenimiento de conceptos.
  - a) Instrucción
  - b) Personalidad
  - c) Actitud
  - d) Inteligencia
  - e) Aptitud



7. Entrevista escrita, impersonal y rígida, que se condensa en un formato, la cual pretende obtener información en torno de algunos tópicos de importancia de la vida del candidato.
  - a. Carta solicitud
  - b. *Currículum Vitae*
  - c. Solicitud de empleo
  - d. Requisición de personal
  - e. Requisición de personal inter empresarial
  
8. Determinar si las cualidades físicas son las óptimas y satisfacen los requerimientos para el desempeño eficaz del trabajo es un objetivo de.
  - a) Examen médico
  - b) Proceso de selección
  - c) Investigación de antecedentes laborales
  - d) Estudio socioeconómico
  - e) Examen anatómico fisiológico
  
9. Número de personas que habitan la casa es uno de los tópicos que se evalúan en.
  - a) Examen anatómico fisiológico
  - b) Examen médico
  - c) Investigación de antecedentes laborales
  - d) Investigación personal
  - e) Estudio socioeconómico
  
10. Simulación en la cual se observa directamente y evalúa a los individuos que aspiran a un puesto dentro de una organización.
  - a) Centros de Evaluación Gerencial
  - b) Competencia Laboral
  - c) Proceso de selección
  - d) Reclutamiento
  - e) Entro de evaluación por aptitudes



## **TEMA 6. CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL**

### **Objetivo particular**

Examinar los objetivos, importancia y proceso de contratación, así como la relevancia de los programas de inducción de personal y sus elementos básicos, ambos como procesos de incorporación de Recursos Humanos a la organización.

### **Temario detallado**

- 6.1. Contratación individual
  - 6.1.1. Definición de contrato individual
  - 6.1.2. Necesidades legales y administrativas
  - 6.1.3. Alta en el IMSS, ISSSTE, INFONAVIT, FOVISTE y en el Registro Federal de Contribuyentes en su caso
- 6.2. Inducción
  - 6.2.1. Objetivos e importancia
  - 6.2.2. Elementos fundamentales de un programa de inducción
  - 6.2.3. Manual de bienvenida
  - 6.2.4. Reglamento interno de trabajo
- 6.3. Caso práctico

### **Introducción**

Para algunos teóricos de la administración, el proceso de integración de Recursos Humanos culmina con la inducción de personal. Una vez que se han examinado, con base en los requerimientos para el puesto, los candidatos, se ha presentado una terna de ellos y se ha asumido la decisión final, la contratación y la inducción deben realizarse de manera simultánea. El objetivo apunta ahora hacia la rápida incorporación de los individuos al ambiente organizacional y el trabajo propiamente.

La contratación establece y formaliza legal y administrativamente la incorporación de los elementos humanos. La inducción permite que el empleado y los trabajadores se involucren en el ambiente, conozcan las instalaciones y de manera más precisa, conozcan los detalles respecto a las políticas, beneficios y



desarrollo que se le ofrece. Es por ello que ocupan estos temas una unidad, que bajo ninguna condición o premisa, son menos importantes.

## **6.1 Contratación individual**

### **6.1.1. Definición de contrato individual**

El artículo 20 de la Ley Federal de Trabajo (LFT) menciona que contrato individual de trabajo es, cualquiera que sea su firma o denominación, aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

De tal forma se presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe (Art. 21 LFT).

### **6.1.2. Necesidades legales y administrativas**

La necesidad legal se origina en la **LFT** e **integra los conceptos** tales como definición de contrato individual, trabajador, trabajo, trabajador de confianza, patrón, relación de trabajo, contrato individual de trabajo, existencia de un contrato de trabajo y condiciones de trabajo, entre otros conceptos que la ley marca puntualmente<sup>135</sup>.

La necesidad administrativa para la empresa surge a partir de que el contrato individual de trabajo sirve como documento fuente a través del cual se esclarecen responsabilidades, derechos y obligaciones para ambas partes, y la forma en que el trabajo se debe prestar y desarrollar.

La existencia del contrato genera evidencia documental que tiene utilidad ante conflictos laborales, debido a la existencia de dicho documento, que ambas partes han firmado y a través del cual se ha establecido una relación de trabajo. Para proceder a la contratación y conformación del expediente del empleado, se requiere integrar una serie de datos y documentos que servirán para fines de control y cálculos de la nómina.

---

<sup>135</sup> Javier Llanos Rete, *Integración de Recursos Humanos*, pp. 171-176.



La **necesidad administrativa** para el trabajador **se genera con** la existencia del **Contrato de Trabajo** en el cual se han establecido las obligaciones, responsabilidades y las condiciones bajo las cuales se prestará el trabajo; y se han determinado las contraprestaciones derivadas de la prestación del trabajo: vacaciones, remuneración, beneficios, y otros.

### **6.1.3. Alta en el IMSS, ISSSTE, INFONAVIT, FOVISTE y en el Registro Federal de Contribuyentes en su caso<sup>136</sup>**

#### **Registro federal de contribuyentes**

En el **artículo 27** del **Código Fiscal de la Federación** (CFF) se concierta que tanto las personas morales como las personas físicas, obligadas por las leyes a presentar declaraciones periódicas o que expidan comprobantes por las actividades que realicen, deberán solicitar su inscripción ante el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

El mismo artículo señala que la SHCP asignará una clave a cada persona inscrita, quién deberá indicarla en cada documento que presente ante las autoridades fiscales y jurisdiccionales en los que la SHCP tome parte. Dicha clave se dará a conocer a través de la Cédula de Identificación Fiscal.

#### **➤ IMSS**

La **Ley del Seguro Social** determina en su **artículo 2** que la seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y 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.

El trámite de alta deberá entenderse como aquel trámite administrativo en beneficio del empleado o trabajador que lleva a cabo el patrón, para que aquel pueda gozar de las virtudes que el artículo 2 señala, basado en una relación de

---

<sup>136</sup> Llanos Rete, Javier. *op. cit.*, pp. 176-186.





trabajo y un acto que se presume: la prestación de un servicio personal subordinado.

#### ➤ **INFONAVIT**

La **Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda** para los Trabajadores (LINFO) estipula en su **Artículo 3º** que uno de los objetivos del instituto será el de establecer y operar un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores obtener crédito barato y suficiente para, entre otros objetivos más, la adquisición en propiedad de habitaciones cómodas e higiénicas.

El trámite de alta deberá entenderse como aquel trámite administrativo en beneficio del empleado o trabajador que lleva a cabo el patrón, para que aquel pueda gozar de las virtudes que el artículo 3º señala como uno de los objetivos para los cuales fue creado el INFONAVIT, basado en una relación de trabajo y un acto que se presume: la prestación de un servicio personal subordinado.

El **artículo 29 Fracción I** de la **Ley del INFONAVIT** señala que es obligación del patrón inscribir a sus trabajadores en el instituto y dar aviso, entre otros asuntos, al mismo instituto sobre las modificaciones de salario, altas, bajas, ausencias e incapacidades y demás datos de los trabajadores (Art. 31 LINFO). Las infracciones a estas disposiciones en perjuicio de los trabajadores, cometidas por el patrón se castigarán con multas por el equivalente de tres a trescientas cincuenta veces el salario mínimo general diario vigente en el Distrito Federal en el tiempo que se cometió la violación (Art. 55 LINFO).

#### ➤ **FOVISSSTE**

La afiliación es el proceso de inscripción o registro en el Instituto de las dependencias y entidades, los trabajadores incorporados al régimen de la Ley y las personas que opten por la continuación voluntaria. Por lo tanto el trámite de alta ante el ISSSTE es lo que se conoce como Afiliación y que se hace constatar en el **artículo 7º del Reglamento de Afiliación, Vigencia de Derechos y Cobranza del ISSSTE**. Este trámite permite que el trabajador al servicio del



Estado goce de los derechos y servicio sociales que la misma Ley señala y que ya han sido mencionados.

El **artículo 3º** del **Reglamento de Afiliación, Vigencia de Derechos y Cobranza del ISSSTE** estipula que para que se lleve a cabo cualquier trámite de afiliación, así como de vigencia de derechos y cobranza, de las dependencias y entidades y de los derechohabientes, se deberán utilizar los formatos impresos y llevar a cabo los procedimientos correspondientes acompañados de la documentación probatoria.

La ley señala 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 (Art. 107 Ley ISSSTE).

## **6.2. Inducción**

### **6.2.1. Objetivos e importancia**

El objetivo principal de la inducción es **lograr la integración de los nuevos empleados** o trabajadores al medio ambiente de trabajo, así como transmitirle los valores, reglas, políticas, normas y filosofía de la organización. Un programa de inducción debe estar siempre apoyado por la alta dirección y ser conducido con una actitud de respeto y cordialidad.

La inducción es la etapa en la cual se busca adaptar, socializar, integrar y orientar al empleado que se ha resuelto incorporar. Es el primer acercamiento, en términos de trabajo, que tiene el recién ingresado a la empresa. Su trabajo, productividad, identificación, rendimiento y confianza se verán influidos por este primer acercamiento. Transmitir la identidad de la empresa al nuevo empleado, es una tarea importante que deberá ser conducida de tal forma que el empleado conozca la personalidad de la empresa.<sup>137</sup>

---

<sup>137</sup> Javier Llanos Rete, *op. cit.*, pp. 186-193.



Los objetivos que un programa de inducción **pretende alcanzar** son, entre otros más:<sup>138</sup>

- ✓ Lograr que el nuevo empleado comience a asimilar la identidad de la empresa.
- ✓ Establecer las condiciones necesarias para incorporarse al empleado a un clima interno de trabajo, plagado de relaciones interpersonales de diferentes matices.
- ✓ Adaptar eficazmente al nuevo empleado o trabajador.
- ✓ Prevenir errores e imprecisiones en los canales de comunicación respecto a funciones, jerarquías, conflictos, etc.

### 6.2.2. Elementos fundamentales de un programa de inducción

Las técnicas y medios de las que se sirve un Programa de Inducción de Personal son:

TÉCNICAS	MEDIOS
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Conferencias</li><li>■ Pláticas</li><li>■ Discusiones en grupo</li><li>■ Presentaciones interpersonales</li><li>■ Juntas</li><li>■ Recorridos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Videos corporativos</li><li>■ Folletos</li><li>■ Manuales</li><li>■ Impresos</li><li>■ Diapositivas</li><li>■ Fotografías</li><li>■ Lista de verificación</li></ul>

**Cuadro 6.1. Técnicas y medios de un programa de inducción**

### 6.2.3. Manual de bienvenida

Los manuales ofrecen la posibilidad de contener mayor información y ésta dependerá de la dimensión de la empresa. Se pueden incluir fotografías, impresos, cuadros, estadísticas de información sobre el prestigio y crecimiento de la empresa, elementos que conforman la personalidad corporativa, etc.

El manual de bienvenida deberá contener, entre otros aspectos más:

<sup>138</sup> John M. Ivancevich, *Administración de Recursos Humanos*, pp. 402-405.



- ✓ Palabras de bienvenida
- ✓ Historia y antecedentes de la empresa
- ✓ Plan de incentivos de ahorro
- ✓ Evaluación del desempeño y sistemas de incentivos
- ✓ Prevención de accidentes

#### **6.2.4. Reglamento interno de trabajo**

De acuerdo con la LFT (Art. 422), 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. De ahí la importancia de otorgar o hacer del conocimiento al nuevo ingresado de dichas disposiciones durante la fase de inducción.

En el mismo artículo, segundo párrafo, se establece que “no son materia del reglamento las normas de orden técnico y administrativo que formulen directamente las empresas para ejecución de los trabajos”. De tal forma que los instructivos, normas técnicas y manuales de labores en los que se describen las diferentes fases del trabajo para elaborar un producto, no se consideran como parte integrante del reglamento, compete al patrón su expedición.

#### **6.3. Caso práctico**

Marcela Arellano fue contratada para comenzar a laborar el día 15 de agosto en Almacenes La Española S.A. de C.V., una empresa de prestigio y alta competitividad en el mercado. Le dijeron que se presentara a las 8:30 hrs para iniciar labores a las 9:00. Sin embargo, a pesar de que Marcela llegó puntual, no encontró quien la recibiera, solo el vigilante quien le pidió se identificara y esperara en recepción.

Marcela esperó hasta las 9:30 sentada en un incómodo escritorio en la parte posterior de la sala de recepción, mirando a los trabajadores quienes al llegar, y ante su mirada, introducían su tarjeta de asistencia dentro del verificador de asistencia. Finalmente fue recibida por el jefe de recursos humanos y asignada de



inmediato a sus labores y sitio de trabajo cerca de las 10:00hrs, no sin comunicarle que la hora de entrada, en lo sucesivo, sería en punto de las 9:00 hrs.

Con base en lo anterior contesta las siguientes preguntas:

- ¿Fue acertada la manera en que inició labores Marcela?
- ¿Qué hizo falta para incorporarla a sus labores desde el primer día de trabajo?
- ¿Qué propondrías en materia de inducción de personal?
- ¿Utilizarías alguna técnica o medio de inducción?, ¿cuál?
- Describe cuál hubiera sido el impacto y las ventajas de haber inducido a Marcela al trabajo en su primer día de labores.

### **Bibliografía del tema 6**

IVANCEVICH, John M., *Administración de Recursos Humanos*, México, Novena edición, Edit. McGraw-Hill, 2005.

LLANOS Rete, Javier, *Integración de Recursos Humanos*, México, Trillas, 2005.

### **Actividades de aprendizaje**

- A.6.1** Reúne variados formularios de contrato individual de trabajo y coteja, tomando como referente la LFT, si cubre los requisitos de formalización, saca tus propias conclusiones.
- A.6.2** Investiga cuáles son las técnicas y medios que se utilizan en algunas empresas respecto a la inducción de personal.
- A.6.3.** Reúne tres Reglamentos Internos de trabajo y analízalos, obtén tus propias conclusiones.



### **Questionario de autoevaluación**

1. Enuncia el principal objetivo de la inducción.
2. Define inducción de personal.
3. ¿Cuándo surge la necesidad administrativa para la empresa relativo al contrato individual de trabajo?
4. ¿Cuáles son los elementos fundamentales de un programa de inducción?
5. ¿Dónde se origina la necesidad legal relativa al contrato individual de trabajo?
6. Define contrato individual de trabajo.
7. Señala cinco medios de los cuales se sirve un Programa de Inducción de Personal.
8. ¿Qué es un Manual de Bienvenida?
9. ¿Qué debe contener un Manual de Bienvenida?
10. ¿Qué es el reglamento Interno de Trabajo?

### **Examen de autoevaluación**

Marca la opción correcta

1. Artículo donde se menciona que un contrato es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.
  - a) Art. 21 LFT.
  - b) Art. 27 CCF.
  - c) Art. 20 LFT
  - d) Art. 123 Constitucional.
  - e) Art. 153 LFT.
  
2. Artículo donde se presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe.
  - a) Art. 27 CCF.
  - b) Art. 21 LFT.
  - c) Art. 20 LFT.
  - d) Art. 153 LFT.
  - e) Art. 123 constitucional.



3. Artículo donde se concierta que tanto las personas morales como las personas físicas, están obligadas por las leyes a presentar declaraciones periódicas o que expidan comprobantes por las actividades que realicen, deberán solicitar su inscripción ante el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).
  - a) Art. 27 CCF.
  - b) Art. 21 LFT.
  - c) Art. 20 LFT.
  - d) Art. 153 LFT.
  - e) Art. 123 constitucional.
  
4. Artículo donde se determina que la seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.
  - a) Art. 27 CCF.
  - b) Art. 21 LFT.
  - c) Art. 20 LFT.
  - d) Art. 2 LSS
  - e) Art. 123 constitucional.
  
5. Su objetivo principal es lograr la integración de los nuevos empleados o trabajadores al medio ambiente de trabajo, así como transmitirle los valores, reglas, políticas, normas y filosofía de la organización.
  - a) Contratación.
  - b) Reclutamiento.
  - c) Capacitación.
  - d) Inducción.
  - e) Incorporación.



6. Se caracteriza por lograr que el nuevo empleado comience a asimilar la identidad de la empresa.
- a) Inducción.
  - b) Contratación.
  - c) Reclutamiento.
  - d) Capacitación.
  - e) Incorporación.
7. Medios por los cuales se sirve un Programa de Inducción de Personal, excepto.
- a) Folleto.
  - b) Impresos.
  - c) Diapositivas.
  - d) Fotografías.
  - e) Pláticas.
8. Puede incluir fotografías, impresos, cuadros, estadísticas de información sobre el prestigio y crecimiento de la empresa, elementos que conforman la personalidad corporativa, etc.
- a) Contrato.
  - b) Impresos de incorporación.
  - c) Manual de Capacitación.
  - d) Reglamento Interno de Trabajo.
  - e) Manual de Bienvenida.
9. Un Manual de Bienvenida debe contener entre otras cosas lo siguiente, excepto.
- a) Palabras de bienvenida.
  - b) Lista de verificación.
  - c) Plan de incentivos de ahorro.
  - d) Evaluación del desempeño.
  - e) Prevención de accidentes.





10. Conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.
  - a) Contrato de trabajo.
  - b) Programa de inducción.
  - c) Plan de incentivos de ahorro.
  - d) Evaluación del desempeño.
  - e) Reglamento Interno de trabajo.



## **TEMA 7. RELACIONES LABORALES**

### **Objetivo particular**

Identificar la importancia de las relaciones laborales en el área de Recursos Humanos a fin de tener la información acorde con las necesidades para mejorar la administración de personal.

### **Temario detallado**

- 7.1. Principios generales
- 7.2. Relaciones individuales de trabajo
- 7.3. Relaciones colectivas de trabajo
- 7.4. Condiciones generales de trabajo
- 7.5. Riesgos de trabajo
- 7.6. Caso práctico

### **Introducción**

El presente tema tiene la finalidad de establecer las bases para los estudios de las áreas de Recursos Humanos en las organizaciones, sobre relaciones laborales y la importancia que tiene su aplicación, normatividad y sistemas a seguir, para su buen funcionamiento acorde a los planes y programas de estudios establecidos en la FCA-UNAM.

Las relaciones laborales enmarcan los derechos y obligaciones tanto del patrón como del trabajador en un ambiente propicio para la seguridad y servicio de cada uno, integrando aspectos normativos para su factibilidad y razón de ser.

Los procedimientos y sistemas que se llevan a cabo son esenciales para el buen funcionamiento de estos.

Las relaciones individuales, colectivas y de contrato ley marcan las disposiciones, dependiendo del contrato que se trata y las condiciones que se deben cumplir para cada uno.



El trabajo siempre dispone de un riesgo, que instituciones de seguridad y servicio para los trabajadores deberán cuidar.

## 7.1. Principios laborales

### Definiciones

#### Relaciones laborales

Es el conjunto de disposiciones del ámbito laboral, que permiten establecer las bases legales sobre las cuales se desarrollan las actividades dentro de las organizaciones.

La Ley Federal del Trabajo es el conjunto de disposiciones que regulan las relaciones de trabajo que emanan del Artículo 123, en su Apartado "A" de la Constitución.

### Trabajo

Trabajo es todo esfuerzo humano, con el cual se produce una riqueza.

De acuerdo a la Ley Federal del Trabajo (LFT) en su **artículo 8**, segundo párrafo indica que es "toda actividad humana, intelectual o material independientemente del grado de preparación técnica requerida por cada profesión u oficio".<sup>139</sup>

Asimismo, la relación de trabajo se establece que siendo cualquiera el acto que le dé origen, es la prestación de un trabajo personal subordinado en el que a cambio se paga un salario. (**Artículo 20 LFT**)

La Ley define (**Artículos 8 y 10**) al patrón y al trabajador. El trabajador es la persona que presta un servicio personal, subordinado. Es suficiente que se realice el hecho, (**Artículo 21**), para que se presuma que el sujeto es un trabajador. Debe cuidarse en todo momento la dignidad (**Artículo 3**) del trabajador, que implica proporcionarle lo necesario para el mejoramiento moral, social y económico de su persona y su familia.

---

<sup>139</sup> Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *Ley Federal del Trabajo*, p. 16.



El patrón es la persona que recibe (**Artículo 21**) el servicio. No se establece algún supuesto que derive del consentimiento; se parte de un hecho, de la situación fáctica de “recibir”, no de “querer”.

El patrón es la persona (**Artículo 13**) que cuenta con elementos propios suficientes para responder de las obligaciones derivadas de la relación de trabajo.

El patrón supone a la persona que recibe el beneficio del servicio de uno o varios trabajadores (**Artículos 10, 13 y 15**).

Las categorías de trabajador de confianza (**Artículo 9**), representante del patrón (**Artículo 11**), están previstas en las normas jurídicas y su calidad no depende ni de la denominación, ni del acuerdo de voluntades, sino de la función que desempeñan.

### **Relación Laboral** <sup>140</sup>

La Institución Jurídica de la relación de trabajo, consta de algunos **elementos** fundamentales y de igual jerarquía, con uno solo que falte no se da la relación laboral.

---

<sup>140</sup> Apartado y cuadros de referencia Desarrollado con base en “Práctica académica” Alfredo Chan Brito y Ana María Chel Kuk., en *Revista Consultorio Fiscal*, núm. 331, p.28.



<b>PRESTACION DEL SERVICIO</b>	Implica realizar actos materiales por parte del trabajador, este servicio prestado presume la relación laboral
<b>SUJETOS DE LA RELACION (patrón – trabajador)</b>	Patrón: es la persona física o moral que recibe el beneficio o servicio Trabajador: persona física que presta el servicio
<b>INDIVIDUALIZACIÓN</b>	Elemento que se presenta entre un empleador determinado y la persona que presta el servicio, es decir que aún y cuando un patrón tenga varios trabajadores a su servicio, cada uno de ellos quedará obligado por los actos que realice
<b>SUBORDINACIÓN</b>	La aplicación de la LFT se limita a las personas que presten su servicio en forma personal subordinada.
<b>OBJETO</b>	Se centra en los criterios de seguridad en el trabajo permanente e indefinido con su plaza, puesto y cargo.

**Cuadro 7.1. Elementos de la relación laboral**

### **Necesidad de administrar las relaciones con los trabajadores**

La necesidad de administrar las relaciones laborales tiene como fuente de origen tres aspectos:



**Figura 7.1. Fuentes para administrar las Relaciones laborales**

### **Variables en las relaciones con el personal**

La función “relaciones con el personal”, consiste en principios, prácticas, políticas, conceptos teóricos y puntos de vista fundamentales. Sin embargo, para entender cualquier problema administrativo concreto en las relaciones con los empleados deben tomarse en cuenta las cuatro variables siguientes:

<b>NIVELES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	Incluir programas para los diferentes niveles estratégicos
<b>TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	Desarrollar programas de relaciones con empleados acorde al nivel de amplitud de la organización
<b>CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA</b>	Efectos y características, de la industria
<b>GRADO DE SINDICALIZACIÓN</b>	Convenios sujetos a procesos de negociación con el sindicato

**Cuadro 7.2. Variables en las relaciones con el personal**



## 7.2. Relaciones individuales de trabajo

La relación laboral se da mediante la **estipulación de contratos**. De los cuales la LFT, establece tres tipos, a continuación se representa en la siguiente tabla.

<b>Tipos de contratos laborales</b>		
<b>Contrato Individual de Trabajo</b>	<b>Contrato Colectivo de Trabajo</b>	<b>Contrato Ley</b>
<i>Cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual, una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario</i>	<i>Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse un trabajador, en una o más empresas o establecimientos</i>	<i>Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el 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 o una o varias Zonas económicas que abarque una o más dichas Entidades, o en todo el territorio nacional.</i> (Para ampliar el tema se puede verificar el Artículo del 405 al 421 de la LFT)

**Cuadro 7.3. Tipos de contratos laborales<sup>141</sup>**

<sup>141</sup> Elaborado con base en los Art. 20, 386 y 404 de la LFT



## **Duración de la relación de trabajo**<sup>142</sup>

La **LFT** establece que el trabajo puede ser para obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado. En tanto no se estipule formalmente, esta relación será por tiempo indeterminado. La indicación de la obra determinada sólo puede establecerse siempre y cuando lo requiera su naturaleza

El señalamiento de un tiempo determinado puede únicamente estipularse en los casos siguientes:

- Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar.
- Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador.
- En los demás casos previstos en la Ley.

Cabe mencionar que las relaciones eventuales se refieren al trabajo en actividades ocasionales.

## **Suspensión individual**

Los efectos de la relación de trabajo pueden suspenderse, rescindirse o terminarse. Para que la suspensión individual pueda tener lugar, es indispensable que se presente alguna de las causas que contempla el **artículo 42** de la **LFT**. La Ley establece los motivos del cese temporal de la relación de trabajo, el momento en el que surte sus efectos así como cuando desaparece la causa se debe regresarse a trabajar.

### **Causas de suspensión de trabajo**

- Enfermedad contagiosa del trabajador
- Prisión preventiva o arresto
- Participar en un puesto para elecciones, censos, guardia nacional o jurado popular
- Ser designado como representante en algún organismo estatal o comisión
- Falta de la presentación de algún documento oficial, necesario para la contratación
- Alistarse al servicio en la guardia nacional

### **Cuadro 7.4. Causas de suspensión de la relación de trabajo**<sup>143</sup>

<sup>142</sup> Elaborado con base en Art. 35 y Art. 36 de la Ley Federal del Trabajo, Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

<sup>143</sup> Elaborado con base en el Artículo 42 de la Ley Federal del Trabajo





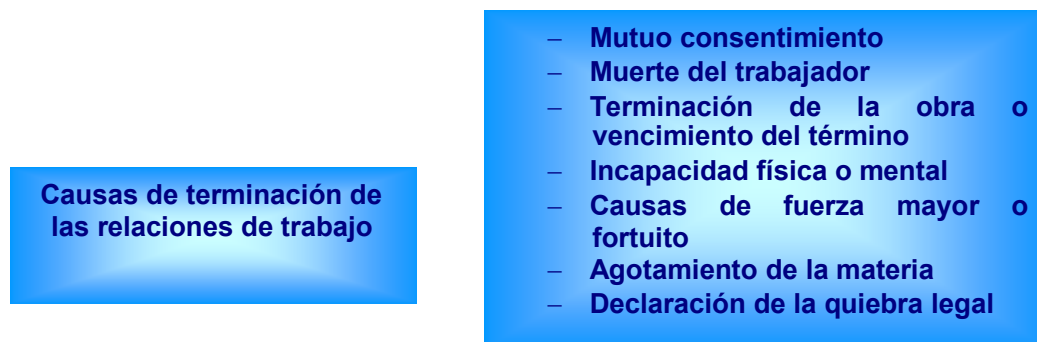
## Suspensión como sanción

En muchas ocasiones se suspende al trabajador por la comisión de una falta grave y por la necesidad de aplicar una medida disciplinaria. La Ley nos da las condiciones necesarias para la sanción:

- a) Que exista un Reglamento Interior de Trabajo
- b) Que no exceda de ocho días
- c) Que antes de aplicar la sanción se escuche al trabajador
- d) Que se establezcan los supuestos específicos de la sanción
- e) Que se precisen los procedimientos para que la sanción opere

## Fin de la relación

Para dar por terminada la relación de trabajo debe estarse en todo caso a lo previsto en la ley (ver Figura 7.2.) o en su caso proceder a su rescisión (**Artículos 47 y 51**), si no se esta en alguno de los supuestos que se establecen la organización se encontrará ante un despido injustificado.



**Figura 7.2 .Causas de terminación de las relaciones de trabajo<sup>144</sup>**

<sup>144</sup> Elaborado con base en el Artículo 53 y 434 de la Ley Federal del Trabajo



#### Rescisión sin responsabilidad para el patrón<sup>145</sup>

- Engaño con la presentación, por parte del trabajador o sindicato, de documentos falsos
- Incurrir en faltas graves de honradez o actos de violencia en contra del patrón, empresa o compañeros de trabajo, dentro de sus horas de labor o fuera de su horario de trabajo, en contra del personal directivo o sus familiares.
- Ocasionar intencionalmente perjuicios materiales en las instalaciones o equipo
- Comprometer la seguridad de las instalaciones o personas que se encuentren en ellas
- Cometer actos inmorales en el lugar de trabajo

**Cuadro 7.5. Rescisión del contrato de trabajo sin responsabilidad para el patrón**

### Rescisión sin responsabilidad para el trabajador

El trabajador puede extinguir la relación de trabajo, por causa imputable al patrón, en los siguientes casos, engaño del patrón o de la asociación patronal (**Artículo 51 – I**), falta de probidad (**Artículo 51 – II y III**), disminución del salario (**Artículo 51 – IV y V**), útiles de trabajo (**Artículo 51 – VI, 132 – III y IV**), seguridad y salud (**Artículo 51 – VII y VIII**), analogía. La aplicación de este principio supone la existencia de causas tan graves que impidan la continuación de la relación laboral.

### 7.3 Relaciones colectivas de trabajo

#### Las coaliciones y el sindicato

Las coaliciones, se integran por el acto de aliarse o quedar ligado en un grupo específico, por definición de nuestra ley, son el acto voluntario y libre de los trabajadores o de la empresa (patrones), para unirse temporalmente a fin de defender sus intereses comunes.

Respecto del **artículo 355** de la **LFT**, cabe destacar que la coalición de trabajadores presupone la existencia de individuos que poseen dicho calificativo,

<sup>145</sup> Elaborado con base en el Artículo 42 de la Ley Federal de Trabajo



es decir, implica que no hay trabajadores sin empresa, ni puede haber coaliciones sin trabajadores y sin empresas.

Por otra parte, la coalición está limitada en cuanto a su duración y sus finalidades, porque así lo afirma nuestra ley (**artículo 354 y 355**) al calificarla como temporal y para la defensa de sus intereses comunes.

Tratándose de la “sindicalización” se incorporan las funciones de “estudio y mejoramiento” y, además, tácitamente se libera la vigencia a un tiempo indeterminado. **Sindicato.** Asociación de trabajadores o patrones constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

#### SINDICATO DE TRABAJADORES

**Gremiales:** Formado por trabajadores de una misma profesión.

**De empresa:** Formado por trabajadores que presten sus servicios a una misma empresa.

**Industriales:** Formado por trabajadores que presten sus servicios en dos o más empresas del mismo ramo.

**Nacionales de industria:** Formado por trabajadores que presten sus servicios en una o varias empresas de la misma rama industrial.

**Cuadro 7.6. Clasificación de sindicatos de trabajadores** <sup>146</sup>

#### OTRA CLASIFICACIÓN DE SINDICATOS

**Blanco:** Llamado Charro, el que cumple con los requisitos legales, pero actúa bajo designación del patrón

**Amarillo:** pretende la colaboración de clases, busca la coordinación entre trabajador y patrón

**Rojo:** es el revolucionario y funda su acción en la lucha de clases

**Cuadro 7.7. Otra clasificación de sindicatos**

<sup>146</sup> Elaborado con base en el artículo 360 de la Ley Federal del Trabajo



## SINDICATO DE PATRONES



Formados por patrones de una o varias ramas de actividades.  
Nacionales formados por patrones de una o varias ramas de actividades de distintas entidades federativas

**Cuadro 7.8. Clasificación de sindicatos de patrones** <sup>147</sup>

## HUELGA

**Huelga**  
Suspensión temporal del trabajo llevada a cabo por una coalición de trabajadores



**Huelga inexistente:** cuando la suspensión del trabajo se realiza por un número menor de trabajadores, de acuerdo a lo fijado en el Art. 451 de la LFT.



**Huelga ilícita:** se presenta cuando la mayoría de los huelguistas realizan actos violentos contra personas o propiedades



**Huelga justificada:** es aquella en las que los motivos por la cual se realiza son imputables al patrón

**Cuadro 7.9. Clasificación de la huelga**

<sup>147</sup> Elaborado con base en el artículo 361 de la Ley Federal del Trabajo



**Los objetivos  
de la huelga  
(Artículo 450)**

- Conseguir el equilibrio entre los diversos factores de la producción
- Obtener del patrón o patronos la celebración del contrato colectivo de trabajo y exigir su revisión al terminar el periodo de su vigencia
- Obtener de los patronos la celebración del contrato – ley y exigir su revisión al terminar el periodo de su vigencia
- Exigir el cumplimiento del contrato colectivo de trabajo o del contrato – ley en las empresas o establecimientos en que hubiese sido violado.
- Exigir el cumplimiento de las disposiciones legales sobre participación de utilidades.
- Exigir la revisión de los salarios

**Cuadro 7.10. Objetivos de la huelga <sup>148</sup>**

Por otra parte los alcances de la huelga están previstos en el **artículo 443**, que determina: “La huelga debe limitarse al mero acto de la suspensión del trabajo”.

**Terminación de la huelga**

**Artículo 469.** La huelga terminará:

1. Por acuerdo entre los trabajadores huelguistas y los patronos.
2. Si el patrón se allana, en cualquier tiempo, a las peticiones contenidas en el escrito de emplazamiento de huelga y cubre los salarios que hubiesen dejado de percibir los trabajadores.

<sup>148</sup> Elaboración propia, desarrollado con base en el Art. 450 de la LFT



3. Por laudo arbitral de la persona o comisión que libremente elijan las partes.
4. Por laudo de la Junta de Conciliación y Arbitraje si los trabajadores huelguistas someten el conflicto a su decisión.

### **Reglamento interior de trabajo (RIT)**

**Conjunto de disposiciones de orden jurídico de carácter obligatorio para trabajadores y patrones en el desarrollo de las actividades en una empresa o establecimiento. (Art. 422 LFT)**

Es el instrumento que regula la relación laboral, por contener todas las disposiciones de carácter técnico administrativo que deben observar para el desarrollo armónico de las actividades. A través de este instrumento se trata de prevenir futuros problemas y resolver los conflictos que surjan.

### **Contenido del RIT (Art. 423 de la LFT)**

- Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinado para las comidas y periodos de reposo durante la jornada.
- Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo.
- Días y horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos, y útiles de trabajo.
- Días y lugares de pago.
- Normas para el uso de los asientos o sillas.
- Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrumentos para prestar los primeros auxilios.
- Labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores y la protección que deben tener las trabajadoras embarazadas.
- 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.
- Permisos y licencias.



- 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.
- 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.

#### 7.4 Condiciones generales de trabajo

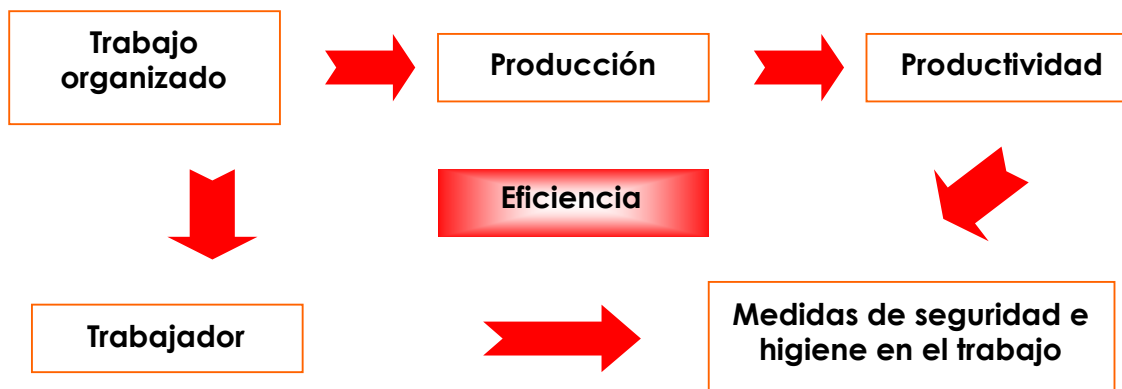


Figura 7.3. Condiciones de trabajo organizado (elaboración propia)

#### Jornada de trabajo

De acuerdo con el **artículo 58** de la **LFT**, “jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo”.

Se puede clasificar en:

**Diurna:** comprendida entre las seis y veinte horas  
**Nocturna:** la comprendida entre las veinte y las seis horas  
**Mixta:** comprende periodos de tiempo de ambas jornadas.  
(el periodo nocturno deberá de ser de tres horas y media)

Cuadro 7.11. Tipos de jornada de trabajo <sup>149</sup>

<sup>149</sup> Elaborado con base en el artículo 60 de la LFT



## Días de descanso y vacaciones

Estas dos condiciones de trabajo permiten a las organizaciones dar a sus trabajadores los descansos necesarios para disfrutar de su familia, reestablecer su fuerza física y mental, para continuar con su labor.

### Día de descanso

- Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro
- los trabajadores no están obligados a prestar servicios en sus días de descanso. Si se quebranta esta disposición, el patrón pagará al trabajador, independientemente del salario que le corresponda por el descanso, un salario doble por el servicio prestado

#### Cuadro 7.12. Días de descanso semanal <sup>150</sup>

- Días de descanso obligatorio: 1º de enero, 5 de febrero, 21 de marzo, 1º de mayo, 16 de Septiembre, 20 de Noviembre, 1º de Diciembre (transmisión del Poder Ejecutivo Federal).

#### Cuadro 7.13. Días de descanso obligatorios <sup>151</sup>

- Los trabajadores tendrán un periodo anual de vacaciones pagadas, que deberán disfrutar de forma continua, y se deberán dar dentro de los seis meses siguientes a que cumplan años de antigüedad.
- Los trabajadores que laboren parte del año, tendrán derecho a sus vacaciones proporcionales al tiempo trabajado.
- Para determinar los días de vacaciones se deberá verificar el Art. 76 de la LFT.
- Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de 25% sobre los salarios correspondientes al periodo vacacional.

#### Cuadro 7.14. Vacaciones <sup>152</sup>

<sup>150</sup> Elaborado con base en los artículos 69 y 73 de la LFT

<sup>151</sup> Elaborado con base en los artículo 74 de la LFT





## Salario

**Artículo 82**, el salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

El salario, que constituye la principal prestación a cargo del patrón, sale también del ámbito de la voluntad. No puede otorgarse uno que sea inferior al mínimo; composición (**Artículo 84**), forma de pago (**Artículos 100, 101, 102 y 103**), plazo de entrega (**Artículo 88**), están determinados por la ley.

Igual salario debe pagarse a trabajadores (**Artículo 86**) que desempeñen el mismo puesto, durante la misma jornada y en las mismas condiciones de eficiencia.

**Artículo 82 de la LFT**, “salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo”.

El trabajo es, por decirlo así, el origen primario de la retribución salarial, el carácter personal y humano del trabajador; que no deben evitarse, exige que de ese principio original del que nace el derecho del trabajador y la obligación de la empresa al pago del salario, se derive la necesidad para calcular su monto, de considerar las necesidades y fines naturales de ese sujeto activo del trabajo. Así, para determinar la retribución al trabajo deben tenerse en cuenta otros factores que influyen directamente en las necesidades del trabajador.

---

<sup>152</sup> Elaborado con base en el Capítulo IV de la LFT, Artículos 76, 77, 79 y 80.



## Consideraciones del Salario

El salario se integra por:

Pagos hechos en efectivo

Gratificaciones

Percepciones

Habitación

Primas

Comisiones

Prestaciones en especie

Cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo

El salario puede fijarse por:

unidad de tiempo

unidad de obra

comisión

a precio alzado

Cuando el salario se fije por unidad de obra se deberá especificar su naturaleza, la cantidad y calidad del material, el estado de la herramienta y útiles que el patrón proporciona, así como el tiempo por el que se pondrán a disposición del trabajador (No se puede exigir cantidad alguna por concepto del desgaste natural que sufra la herramienta como consecuencia del trabajo)

El salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo de acuerdo con las disposiciones de esta ley. Para fijar el importe del salario se tomarán en consideración la cantidad y calidad del trabajo

### Cuadro 7.15. Consideraciones del salario<sup>153</sup>

## Aguinaldo

**Artículo 87.** Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día 20 de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos. Los que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo,

<sup>153</sup> Elaboración propia, desarrollado con base en Art. 82, 83, 84 y 85 de la Ley Federal del Trabajo



tendrán derechos a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieran trabajado, cualquiera que fuere éste.

Se considera de utilidad social el establecimiento de instituciones y medidas que protejan la capacidad adquisitiva del salario y faciliten el acceso de los trabajadores a la obtención de satisfactores.

### Salarios mínimos

**Salario mínimo** es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo. El salario mínimo deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos.

Podrán ser generales para una o varias áreas geográficas de aplicación, que pueden extenderse a una o más entidades federativas o profesionales, para una rama determinada de la actividad económica o para profesiones, oficios o trabajos especiales, dentro de una o varias áreas geográficas.

Los salarios mínimos profesionales regirán para todos los trabajadores de las ramas de actividad económica, profesiones, oficios o trabajos especiales que se determinen dentro de una o varias áreas geográficas de aplicación.

Los salarios mínimos se fijarán por una Comisión Nacional integrada por representantes de los trabajadores, de los patrones y del gobierno, la cual podrá auxiliarse de las comisiones especiales de carácter consultivo que considere indispensables para el mejor desempeño de sus funciones.

### Cuadro 7.16. Consideraciones de los salarios mínimos<sup>154</sup>

#### La participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas

Nuestra ley ha creado otra de las formas de participación que puede tener el trabajador en los resultados económicos de la empresa, la participación en las utilidades de las empresas, prestación que depende de la existencia de un resultado económico en términos de utilidades, por un periodo determinado.

<sup>154</sup> Elaboración propia, desarrollado con base en los Art. 91 al 94 de la Ley Federal del Trabajo



El **artículo 123** de la **LFT**, establece la forma en que deberá efectuarse el cálculo del reparto de utilidades:

Se dividirá en dos partes iguales:

50% → Igual entre todos los trabajadores, tomando en consideración el número de días trabajados por cada uno en el año

50% → Se repartirá en proporción al monto de los salarios devengados en el año.

Esta prestación deberá efectuarse dentro de los sesenta días siguientes a la fecha en que se paga el impuesto anual.

## 7.5 Riesgos de trabajo

Las disposiciones del **Título Noveno** de la **LFT** se aplican a todas las relaciones de trabajo, incluidos los trabajadores especiales.

### Conceptos de riesgo, accidente y enfermedad de trabajo<sup>155</sup>

**Riesgo de trabajo** son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo de su trabajo

**Accidente de trabajo** es toda lesión orgánica o perturbación funcional inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se presente, quedando incluidos los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar de trabajo y de éste a aquél.

**Enfermedad de trabajo** es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

<sup>155</sup> Desarrollado con base en los Art. 473, 474 y 475 de la Ley Federal del Trabajo



## **Incapacidades por riesgo de trabajo** <sup>156</sup>

Cuando los riesgos se presentan pueden producir:

- **Incapacidad temporal:** pérdida de facultades o aptitudes que imposibilita parcial o totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por algún tiempo.
- **Incapacidad permanente parcial:** disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar.
- **Incapacidad permanente total:** pérdida de facultades o aptitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida.
- La muerte

Las consecuencias posteriores de los riesgos de trabajo se tomarán en consideración para determinar el grado de la incapacidad. Por lo tanto, las indemnizaciones por riesgos de trabajo que produzcan incapacidades, se pagarán directamente al trabajador.

Cuando el riesgo traiga como consecuencia la muerte del trabajador, la indemnización comprenderá <sup>157</sup>:

- Dos meses de salario (gastos funerarios)
- El pago del importe de setecientos treinta días de salario, sin deducir la indemnización que percibió el trabajador durante el tiempo en que estuvo sometido al régimen de incapacidad temporal.
- Para determinar las indemnizaciones se tomará como base el salario diario que perciba el trabajador al ocurrir el riesgo y los aumentos posteriores que correspondan al empleo que desempeñaba, hasta que se determine el grado de la incapacidad, el de la fecha en que se

---

<sup>156</sup> Desarrollado con base en el Art. 477, 478, 479 y 480 de la Ley Federal del Trabajo

<sup>157</sup> Elaborado con base al Art. 500 y 503 de la Ley Federal del Trabajo.



produzca la muerte o el que percibía al momento de su separación de la empresa.

- La cantidad que se tome como base para el pago de las indemnizaciones no podrá ser inferior al salario mínimo.

Los trabajadores que sufran un riesgo de trabajo tendrán derecho a:

- Asistencia médica y quirúrgica
- Rehabilitación
- Hospitalización, cuando el caso lo requiera
- Medicamentos y material de curación
- Los aparatos de prótesis y ortopedia necesarios
- Indemnización

El patrón queda exceptuado de las obligaciones que se mencionaron en los casos y con las modalidades siguientes:

- Si el accidente ocurre encontrándose el trabajador en estado de embriaguez.
- Si el accidente ocurre encontrándose el trabajador bajo la acción de algún narcótico o droga enervante, salvo que exista prescripción médica y que el trabajador hubiese puesto el hecho en conocimiento del patrón y le hubiese presentado la prescripción suscrita por el médico.
- Si el trabajador se ocasiona intencionalmente una lesión por sí solo o de acuerdo con otra persona.
- Si la incapacidad es el resultado de alguna riña o intento de suicidio.
- El patrón queda en todo caso obligado a prestar los primeros auxilios y a cuidar del traslado del trabajador a su domicilio o a un centro médico.



No libera al patrón de responsabilidad:

- Que el trabajador explícita o implícitamente hubiese asumido los riesgos de trabajo.
- Que el accidente ocurra por torpeza o negligencia del trabajador.
- Que el accidente sea causado por imprudencia o negligencia de algún compañero de trabajo o de una tercera persona.
- Si el riesgo produce al trabajador una incapacidad temporal, la indemnización consistirá en el pago íntegro del salario que deje de percibir mientras subsista la imposibilidad de trabajar. Este pago se hará desde el primer día de la incapacidad.
- Si el riesgo produce al trabajador una incapacidad permanente parcial, la indemnización consistirá en el pago del tanto por ciento que fija la tabla de valuación de incapacidades, calculado sobre el importe que debería pagarse si la incapacidad hubiese sido permanente total.
- Si la incapacidad parcial consiste en la pérdida absoluta de las facultades o aptitudes del trabajador para desempeñar su profesión, la Junta de Conciliación y Arbitraje podrá aumentar la indemnización hasta el monto de la que correspondería por incapacidad permanente total, tomando en consideración la importancia de la profesión y la posibilidad de desempeñar una de categoría similar, susceptible de producirle ingresos semejantes.
- El patrón no estará obligado a pagar una cantidad mayor de la que corresponda a la incapacidad permanente total aunque se reúnan más de dos incapacidades.

Si el riesgo produce al trabajador una incapacidad permanente total, la indemnización consistirá en una cantidad equivalente al importe de mil noventa y cinco días de salario.



Las indemnizaciones que debe percibir el trabajador en los casos de incapacidad permanente parcial o total, le serán pagadas íntegras, sin que se haga deducción de los salarios que percibió durante el período de incapacidad temporal.

Si un trabajador víctima de un riesgo no puede desempeñar su trabajo, pero sí algún otro, el patrón estará obligado a proporcionárselo, de conformidad con las disposiciones del contrato colectivo de trabajo.

Para evitar los riesgos de trabajo en la empresa el patrón deberá:

1. Mantener en el lugar de trabajo los medicamentos y material de curación necesarios para primeros auxilios y adiestrar personal para que los preste.
2. Cuando tenga a su servicio más de cien trabajadores, establecer una enfermería, dotada con los medicamentos y material de curación necesarios para la atención médica y quirúrgica de urgencia. Estará atendida por personal competente, bajo la dirección de un médico cirujano. Si a juicio de éste no se puede prestar la debida atención médica y quirúrgica, el trabajador será trasladado a la población u hospital en donde pueda atenderse a su curación.
3. Cuando tengan a su servicio más de trescientos trabajadores, instalar un hospital, con el personal médico y auxiliar necesario.
4. Previo acuerdo con los trabajadores, podrán los patrones celebrar contratos con sanatorios u hospitales ubicados en el lugar en que se encuentre el establecimiento o a una distancia que permita el traslado rápido y cómodo de los trabajadores, para que presten los servicios a que se refieren las dos fracciones anteriores.

Los médicos de las empresas serán designados por los patrones. Los trabajadores podrán oponerse a la designación, exponiendo las razones en que se funden. En caso de que las partes no lleguen a un acuerdo, resolverá la Junta de Conciliación y Arbitraje.





Los médicos de las empresas están obligados:

- ✓ al realizarse el riesgo, a certificar si el trabajador queda capacitado para reanudar su trabajo
- ✓ al terminar la atención médica, a certificar si el trabajador está capacitado para reanudar su trabajo
- ✓ a emitir opinión sobre el grado de incapacidad
- ✓ en caso de muerte, a expedir certificado de defunción

Sin embargo, el trabajador que rehuse con justa causa recibir la atención médica y quirúrgica que le proporcione el patrón, no perderá estos derechos.

En cada empresa o establecimiento se organizarán las comisiones de seguridad e higiene que se juzgue necesarias, compuestas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, para investigar las causas de los accidentes y enfermedades, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan.



## Derechos e indemnizaciones

- Las indemnizaciones por riesgos de trabajo que produzcan incapacidades, se pagarán directamente al trabajador.
- Para los casos de incapacidad mental, comprobados ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, la indemnización se pagará a la persona o personas, señaladas en él.
- Para determinar las indemnizaciones se tomará como base el salario diario que perciba el trabajador al ocurrir el riesgo así como los aumentos posteriores que correspondan al empleo desde el momento en que lo desempeñaba, hasta que se determine el grado de incapacidad, el de la fecha en que se produzca la muerte o el que perciba al momento de su separación de la empresa.
- Para determinar las indemnizaciones se tiene que tomar en cuenta si el salario que percibe el trabajador excede del doble del salario mínimo del área geográfica de aplicación a que corresponda el lugar de prestación del trabajo, para considerar este como el máximo salario.
- Si el trabajo se presta en lugares de diferentes áreas geográficas de aplicación, el salario máximo será el doble de promedio de los salarios mínimos respectivos.
- Los trabajadores que sufran un riesgo de trabajo tendrán derecho a:
  - Asistencia médica y quirúrgica
  - Rehabilitación
  - Hospitalización (cuando se requiera)
  - Medicamentos y materiales de curación
  - Aparatos de prótesis y ortopedia necesarios
  - Las indemnizaciones fijada en la Ley

Cuadro 7.17. Derechos e indemnizaciones Ley IMSS <sup>158</sup>

<sup>158</sup> Elaborado con base en Art. 483, 484, 486 y 487 de la LFT.



## **Trabajadores del ISSSTE y trabajadores del IMSS**

Por lo que respecta a quienes se encuentran afiliados al régimen del ISSSTE, éstos tienen derecho a la pensión por invalidez, como la tienen los trabajadores cuya baja se origine por inhabilitación física o mental -debida a causas ajenas a su cargo o empleo- y tuviesen cuando menos quince años de servicio y de cotizar en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE).

En el caso de los trabajadores afiliados al régimen del IMSS, si el asegurado llegara a percibir un porcentaje superior al 50 por ciento, el Seguro Social ya no le otorgaría la pensión por invalidez.

La declaración de invalidez deberá ser realizada por el IMSS, a través del dictamen médico correspondiente en el que se considerarán el estado físico del trabajador y la información médica, técnica y social que aporten los representantes del sindicato y de la empresa para la que presta su servicio.

Los asegurados que soliciten el otorgamiento de una pensión de invalidez y los inválidos que se encuentren disfrutándola, deberán sujetarse a los exámenes y tratamientos médicos y quirúrgicos, a juicio del médico tratante, para comprobar si existe o subsiste el estado de invalidez.

No se tendrá derecho a disfrutar de una pensión de invalidez cuando el asegurado:

- Por sí mismo, o de acuerdo con otra persona, se hubiera provocado intencionalmente el estado de invalidez.
- Resulte responsable del delito intencional que originó la invalidez.
- Padezca un estado de invalidez desde antes de su afiliación al régimen obligatorio del IMSS.

Cuando el asegurado o el pensionado por invalidez fallezca, los beneficiarios tienen derecho al pago de la pensión a través de la contratación con una compañía aseguradora del seguro de renta vitalicia y de sobrevivencia.



### **Pensiones por invalidez y vida Ley del IMSS y Ley del ISSSTE**

En el seguro de invalidez y vida del asegurado se cubre por las cuotas obrero patronales así como las del Estado, a continuación se detalla el la Invalidez y Pensiones en la Ley del IMSS y Ley del ISSSTE.



LEY IMSS	LEY ISSSTE
<p>Cuando un trabajador se encuentre sin empleo tiene la opción de continuar cotizando por su cuenta y mantener su derecho a las prestaciones</p> <p>El <b>artículo 31</b> de la Ley del IMSS, indica que en el caso de ausencias del trabajador amparadas con incapacidades médicas, no será obligatorio pagar cuotas.</p> <p>La <b>pensión temporal</b> es la que otorga el IMSS, con cargo al seguro de invalidez, por períodos renovables al asegurado en los casos de existir posibilidad de recuperación para el trabajo</p> <p>Es <b>pensión definitiva</b> la que corresponde al estado de invalidez que se estima de naturaleza permanente. Ésta última corre a cuenta de la aseguradora elegida por el pensionado.</p> <p>En el <b>artículo 141</b> de la <b>ley del Seguro Social</b>, se menciona que la <b>pensión por invalidez</b> será igual a una cantidad básica del 35% del promedio de los salarios de las últimas quinientas semanas cotizadas y en caso de que dicha pensión resultara inferior a la pensión garantizada, el estado aportará la diferencia, para adquirir una pensión vitalicia.</p> <p>La <b>ayuda asistencial</b> es la que se proporciona cuando, por el mal estado físico de las personas pensionadas, se requiera que los auxilie otra persona.</p>	<p><b>Invalidez</b></p> <p>Tienen derecho los trabajadores cuya baja se origine por inhabilitación física o mental por causas ajenas a su cargo o empleo y tuviesen, cuando menos 1 quince años de servicios e igual tiempo de cotización al ISSSTE.</p> <p><b>Pensiones</b></p> <p>Se calcula tomando el promedio de los sueldos que son objeto de cotización al ISSSTE, devengados por el (la) trabajador(a) durante el último año laborado y aplicando el porcentaje según los años de cotización y, en su caso, la edad del (la) trabajador(a)</p>

**Cuadro 7.18. Cuadro de Invalidez y pensiones Ley del IMSS y Ley ISSSTE<sup>159</sup>**

Años cotizados Trabajadores	Años cotizados Trabajadoras	Porcentaje
30	28	100%

<sup>159</sup> Elaborado con base en Art. 31 y 141 de la Ley del IMSS y Art. 60 y 61 de la Ley del ISSSTE.



**Cuadro 7.19. Pensión por jubilación (ISSSTE) <sup>160</sup>**

<b>Años Cotizados</b>	<b>Porcentaje</b>
15	50%
16	52.5%
17	55%
18	57.5%
19	60%
20	62.5%
21	65%
22	67.5%
23	70%
24	72.5%
25	75%
26	80%
27	85%
28	90%
29	95%

**Cuadro 7.20. Pensiones de retiro por edad y tiempo de servicios e invalidez (ISSSTE) <sup>161</sup>**

<sup>160</sup> Elaborado con base en Art. 60 de la Ley del ISSSTE

<sup>161</sup> Elaborado conforme al Art. 63 de la Ley del ISSSTE.



Años de Edad	Años de Servicios	Porcentaje
60	10	40%
61	10	42%
62	10	44%
63	10	46%
64	10	48%
65	10	50%

**Cuadro 7.21. Pensiones por cesantía en edad avanzada (IMSS)**

### 7.6. Caso práctico

Una empresa dedicada al mercado de la medicina nuclear, cuenta con veinticinco empleados, de los cuales, cuatro se dedican a la distribución de equipo de seguridad radiológica; por estar en constante contacto con estos productos, uno de ellos presenta signos de enfermedad relacionada con la exposición constante a dichos productos.

La empresa no proporciona el equipo y medidas de seguridad requeridas para este tipo de trabajo, por lo que el personal desea formar su sindicato.

Con anterioridad se presentó la muerte de un trabajador y la empresa no se hizo responsable de las prestaciones y derechos que marca la LFT, ante estos casos.

### Preguntas

1. Conforme a la Ley Federal del Trabajo ¿cuántos empleados son necesarios para formar un sindicato de trabajadores? Y ¿Qué tipo de sindicato pueden formar?
2. En caso de que el IMSS determine que es un riesgo de trabajo, determine ¿qué tipo de incapacidad le otorgarían y por qué?
3. Es importante tener un contrato de trabajo, indique de ¿qué tipo y qué debe contener?



## **Bibliografía del tema 7**

ARIAS GALICIA, Fernando, *Administración de recursos humanos*, México, Trillas, 1999.

CHAN BRITO, Alfredo, Ana María CHEL KUK, *Práctica académica*, Revista Consultorio Fiscal, núm. 331, 2005

STPS, *Ley Federal del Trabajo*, México, 2002

SOLANA RIVERO, Manuel, *Mis prestaciones y derechos laborales*, México, Ecafsa, 2000

TRUEBA URBINA, Alberto, Jorge TRUEBA BARRERA, *Legislación Federal del Trabajo Burocrático, comentarios y jurisprudencia, disposiciones complementarias*, Porrúa, 2002.

## **Siglarío del tema 7**

**LFT.** Ley Federal del Trabajo

**IMSS.** Instituto Mexicano del Seguro Social

**ISSSTE.** Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de Trabajadores del Estado

## **Actividades de aprendizaje**

**A.7.1.** Consulte la Ley Federal del Trabajo y revise los artículos relacionados con el tema. Con el propósito de verificar el sustento jurídico que se establecen para cada apartado.

**A.7.2.** Elabore un tríptico y un mapa conceptual con las definiciones más importantes para el tema.

## **Cuestionario de autoevaluación**

1. ¿Qué es una incapacidad temporal?
2. ¿A qué tienen derecho los trabajadores que sufran un riesgo de trabajo?
3. Menciona el objetivo de los días de descanso
4. ¿Qué es una incapacidad permanente parcial?
5. Menciona algunas características de las vacaciones
6. ¿Qué es una incapacidad permanente total?
7. Menciona la clasificación de la jornada de trabajo.
8. Defina ¿qué es la jornada de trabajo?
9. ¿Qué son las relaciones laborales?
10. ¿Cuáles son los elementos que constituyen la relación laboral?





## Examen de autoevaluación

1. Se refiere al conjunto de disposiciones del ámbito laboral, que permiten establecer las bases legales sobre las cuales se desarrollan las actividades dentro de las organizaciones.
  - a) relaciones individuales
  - b) relaciones laborales
  - c) relaciones humanas
  - d) relaciones colectivas
  
2. Es aquel en virtud del cual, cualquiera que sea su forma o denominación, en donde una persona se obliga a otra a prestar un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.
  - a) acuerdo mutuo
  - b) convenio
  - c) contrato individual
  - d) contrato colectivo
  
3. Para desarrollar programas de relaciones con empleados acorde al nivel de amplitud de la organización se requiere tomar en consideración:
  - a) niveles de la organización
  - b) tamaño de la organización
  - c) características de la industria
  - d) grado de sindicalización
  
4. Los efectos de la relación de trabajo pueden \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ o terminarse.
  - a) rescindirse, finiquitarse
  - b) suspenderse, rescindirse
  - c) suspenderse, cancelarse
  - e) disolverse, adecuarse
  
5. La principal prestación de un trabajador es.
  - a) el aguinaldo



- b) el salario
  - c) el Seguro Social
  - d) la PTUE
6. Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones; uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o unas empresas o establecimientos.
- a) contrato individual
  - b) contrato colectivo
  - c) contrato compra – venta
  - d) contrato ley
7. La prestación de un servicio subordinado a una persona (cualquiera que sea el acto que le de origen), mediante el pago de un salario.
- a) contrato colectivo
  - b) remuneración
  - c) relación de trabajo
  - d) contrato individual de trabajo
8. Menciona las diferentes clasificaciones de la relación de trabajo.
- a) por tiempo indeterminado o determinado; eventual o temporal
  - b) a corto, mediano y largo plazo
  - c) de 5 a 8 años
  - f) unidad de obra, precio alzado y destajo
9. Son los accidentes y enfermedades a los que están expuestos los trabajadores en el ejercicio o con motivo del trabajo.
- a) enfermedad de trabajo
  - b) riesgo de trabajo
  - c) accidentes profesionales
  - d) lesiones de trabajo



10. Es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en el que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.
- a) accidente de trabajo
  - b) riesgo de trabajo
  - c) enfermedad de trabajo
  - d) lesiones de trabajo
11. Es toda lesión orgánica o perturbación del trabajo funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio o con motivo del trabajo, cualesquiera que sea el lugar y el tiempo en el que se preste.
- a) enfermedad de trabajo
  - b) accidente de trabajo
  - c) incapacidad permanente
  - d) riesgo de trabajo



## Bibliografía básica

1. AGUILAR Pastor, Eva María y SASTRE Castillo, Miguel Ángel, *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*, Madrid, Edit. McGraw-Hill, 2003.
2. ARIAS Galicia, Luis Fernando y HEREDIA Espinosa, Víctor, *Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño*, México, quinta edición, Edit. Trillas, 1999.
3. ARIZA Montes, José Antonio, *et. al.*, *Dirección y Administración Integrada de Personas. Fundamentos, Procesos y Técnicas en Práctica*, Madrid, Edit. McGraw-Hill, 2004.
4. BRATTON, John y GOLD, Jeffrey, *Human Resource Management: Theory and Practice*, Gran Bretaña, Third Edition, Edit. Palgrave Macmillan, 2003.
5. CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, Colombia, Edit. McGraw-Hill, 2002.
6. DECENZO, David A. y ROBBINS, Stephen P., *Administración de Recursos Humanos*, México, Edit. Limusa Wiley, 2001.
7. DENISI, Angelo S. y GRIFFIN, Ricky W., *Human Resource Management*, Boston, Edit. Houghton Mifflin Company, 2001.
8. DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo, *Administración de Recursos Humanos: enfoque latinoamericano*, México, segunda edición, Edit. Pearson Prentice-Hall, 2004.
9. DIBBLE, Suzanne, *Conserve a sus empleados valiosos: Estrategias para conservar el recurso más importante de su organización*, México, Edit. Oxford, 2001.
10. DOLAN, Simon L., *et. al.*, *La gestión de los recursos humanos. Preparando Profesionales para el Siglo XXI*, Madrid, Segunda Edición, Edit. McGraw-Hill, 2003.
11. FERNÁNDEZ López, Javier, *Gestionar la Confianza: Un modelo integrador de las políticas de marketing y gestión de personas para alcanzar la excelencia*, España, Edit. Prentice-Hall, 2002.
12. FINA Sanglas, Lluís, *El reto del empleo*, España, Edit. McGraw-Hill, 2001.
13. FISHER, Cynthia D., *et. al.*, *Human Resource Management*, Boston, Fifth Edition, Edit. Houghton Mifflin Company, 2003.



14. FLETCHER Shirley, *Análisis de competencias laborales: herramientas y técnicas para analizar trabajos, funciones y puestos*, México, Edit. Panorama, 2000.
15. FLITZ-ENZ, Jac, *Cómo medir la gestión de los recursos humanos*, España, Edit. Deusto, 1999.
16. FRENCH, Wendell L., *Human Resource Management*, Boston, Fifth Edition, Edit. Houghton Mifflin Company, 2003.
17. FRIEDMAN, Brian, *et. al.*, *Atraer, gestionar y retener el Capital Humano: Cumplir lo prometido*, España, Edit. Paidós-Empresa, 2000.
18. GAITO, Horacio, *et. al.*, *Administración de Recursos Humanos con ACCESS y EXCEL*, Argentina, Edit. Omicron System, 2003.
19. GRADOS Espinosa, Jaime A., *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*, México, Tercera edición, Edit. Manual Moderno, 2003.
20. \_\_\_\_\_, *Centros de desarrollo y evaluación*, México, Edit. Manual Moderno, 2004.
21. GRATTON, Linda, *Estrategias de Capital Humano: cómo utilizar a las personas en el corazón de las empresas*, España, Edit. Prentice-Hall, 2001.
22. IVANCEVICH, John M., *Administración de Recursos Humanos*, México, Novena edición, Edit. McGraw-Hill, 2005.
23. KLIGNER, Donald E., *Administración del Personal del Sector Público. Contextos y estrategias*, México, Cuarta Edición, Edit. McGraw-Hill, 2001.
24. *LEX LABORAL 2005*, México, Edit. Lex, 2005.
25. MCCONNELL, Campbell R., *et. al.*, *Economía laboral*, España, Sexta Edición, Edit. McGraw-Hill, 2003.
26. MONDY, Wayne R., *et. al.*, *Human Resource Management*, New Jersey, Ninth Edition, Edit. Pearson Prentice Hall, 2005.
27. MUNIAIN Gómez, Jorge, *Como te vendes te contratan: técnicas infalibles para encontrar (o cambiar) de empleo sin importar sexo, edad o experiencia*, México, Edit. McGraw Hill, 2003.
28. NOE, Raymond A., *et. al.*, *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, Boston, Fourth Edition, Edit. McGraw-Hill–Irwin, 2003.
29. PAPALIA, Diane E., *et. al.*, *Desarrollo Humano*, México, novena edición, Edit. McGraw Hill, 2005.



30. PRIANTE, Matilde, *Grafología para la selección y evaluación de personal*, España, Edit. Paidós Plural, 2000.
31. REIG, Enrique, *et. al.*, *Los recursos humanos: en las organizaciones orientadas a la eficacia y al aprendizaje*, España, Edit. Thomson, 2003.
32. SÁNCHEZ Luján, Alberto, *Manual Práctico para Recursos Humanos*, México, Edit. Taxxx, 2004.
33. VILLARREAL Arrambide, René Patricio y VILLARREAL Ramos, Tania Rocío, *IFA La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*, México, Edit. McGraw-Hill, 2003.
34. XANDRÓ, Mauricio, *Grafología y Recursos Humanos*, España, Edit. EOS, 1995.

## **BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA**

1. BOHLANDER, Ronnie, *et. al.*, *Administración de Recursos Humanos*, México, Decimosegunda Edición, Edit. Thomson, 2001.
2. BROOKING, Annie, *El capital Intelectual: El principal activo de la empresas del tercer milenio*, España, Edit. Paidós, 1997.
3. BUZAN, Tony y BUZAN, Barry, *El libro de los mapas mentales: cómo utilizar al máximo las capacidades de la mente*, España, Edit. Urano, 1996.
4. CÁRDENAS, José Antonio, *et. al.*, *Restricciones organizacionales*, México, Edit. Prentice-Hall, 2002.
5. CARIDE, José Antonio y MEIRA, Pablo Ángel, *Educación ambiental y desarrollo humano*, España, Edit. Ariel, 2001.
6. DE LA PARRA, Eric y MADERO, María del Carmen, *La fascinante técnica de los esquemas mentales: Su teoría y aplicación práctica*, México, Edit. Panorama, 2002.
7. DESSLER, Gary, *Administración de Personal*, México, octava edición, Edit. Prentice-Hall, 2001.
8. EDVINSSON, Leif y MALONE, Michael S., *El capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa*, Bogotá, Colombia, Grupo Editorial Norma, 1998.
9. WERTHER, Jr. y DAVIS Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, México, Quinta Edición, McGraw-Hill, 2000.



**RESPUESTAS A LOS EXÁMENES DE AUTOEVALUACIÓN  
RECURSOS HUMANOS I**

Tema 1		Tema 2		Tema 3		Tema 4	
1. (V)	1. b	1. (F)	1. c	1. (V)	1. c	1. (F)	1. c
2. (V)	2. c	2. (V)	2. a	2. (V)	2. b	2. (V)	2. b
3. (F)	3. d	3. (F)	3. d	3. (F)	3. a	3. (V)	3. a
4. (V)	4. a	4. (V)	4. a	4. (F)	4. d	4. (F)	4. c
5. (F)	5. c	5. (F)	5. c	5. (F)	5. b	5. (F)	5. d

Tema 5	Tema 6	Tema 7
1. c	1. c	1. b
2. c	2. b	2. c
3. a	3. a	3. b
4. a	4. d	4. b
5. a	5. d	5. b
6. d	6. a	6. b
7. c	7. e	7. c
8. a	8. e	8. a
9. e	9. b	9. b
10. a	10. e	10. c
		11. b