



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**



**AUTORES: JAVIER LLANOS RETE**  
**MARÍA DOLORES ROMERO PÉREZ**  
**NORMA ANGÉLICA FLORES VÁZQUEZ**  
**GUSTAVO ARTURO MARTÍNEZ MIER**  
**JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ TEPEZANO**

<b>Recursos Humanos</b>		Clave: 1260
Plan: 2005		Créditos: 8
Licenciatura: Informática		Semestre: 2°
Área: Recursos Humanos		Hrs. Asesoría: 2
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 e interpretará los procesos de integración, capacitación, remuneración, información y auditoría de recursos humanos desde una perspectiva estratégica y de competencias, con fundamento en las disposiciones legales vigentes en México.

**Temario oficial (horas sugeridas 64)**

1. La administración de recursos humanos en la actualidad (6 h.)
2. Integración de recursos humanos (8 h.)
3. Capacitación y desarrollo de recursos humanos (8 h.)





- |    |   |         |
|----|---|---------|
| 4. | Administración de la remuneración   | (16 h.) |
| 5. | Relaciones laborales  | (8 h.)  |
| 6. | Inventario de Personal y Sistemas y Paquetes para la Administración de Recursos Humanos | (12 h.) |
| 7. | Auditoría de la Función de Administración de Recursos Humanos                           | (8h.)   |

El presente material didáctico es resultado del trabajo y esfuerzo de un grupo de profesores integrantes de la Academia de Recursos Humanos de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. La conformación de esta *Guía de Estudios* fue realizada tomando los temas de los apuntes correspondientes a las asignaturas de *Recursos Humanos I, II y III* del Plan de Estudios 2005 para la Licenciatura en Administración.

### 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 logra 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 evaluación del comportamiento de los individuos en la organización. Y ahondan:

---

<sup>1</sup> Eva María Aguilar Pastor, *et al.*, *Dirección de Recursos Humanos: un enfoque estratégico*, Madrid, McGraw-Hill, 2003. p. 8.



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 se ocuparán en 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**
- **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

---

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

<sup>3</sup> Gary Dessler, *Administración de Personal*, 8ª ed., México, Pearson Education, 2001, p. 2.



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, etc.”<sup>8</sup> El mismo Fernando Arias Galicia señala que el término **relaciones laborales** “se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos; se emplea frecuentemente

---

<sup>4</sup> David A. Decenzo, *et al.*, *Administración de Recursos Humanos*, México, Limusa, 2001, p. 8.

<sup>5</sup> loc. cit

<sup>6</sup> Wayne R. Mondy, *et al.*, *Administración de Recursos Humanos*, 9ª ed., México, Pearson Education, 2005, p. 4.

<sup>7</sup> George T. Milkovich, *et al.*, *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia*, Washington Delaware: Addison-Wesley, 1994, p. 2.

<sup>8</sup> Fernando Arias Galicia, (coord.), *Administración de Recursos Humanos*, México, Trillas, 1999, p. 28.



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** apuntando 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> loc. cit.

<sup>10</sup> Gregory G. Dess, *et al.*, *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*, México, McGraw Hill, 2003, p. 136.

<sup>11</sup> Eva María Aguilar Pastor, *et al.*, *op. cit.*, p. 9.

<sup>12</sup> Wayne R. Mondy, *et al.*, *op. cit.*, 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*, 2ª ed., Madrid, Prentice Hall, 2003, pp. 35-36.



## TEMA 1. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ACTUALIDAD

### 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 contaduría.

### 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* (o personal)
- 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 informáticos?

### Introducción

En este primer tema 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, como ya se ha mencionado:

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 que, como ya se ha mencionado, 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

---

<sup>15</sup> David A. Decenzo y Stephen P. Robbins, op. cit., p. 8.

<sup>16</sup> loc. cit.



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:

**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:

---

<sup>17</sup> Wayne R. Mondy y Robert M. Noe, op. cit., p. 4.



### **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 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

---

<sup>18</sup> Eva María Aguilar Pastor, et al., p. 321.

<sup>19</sup> Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, Santa Fe de Bogotá, McGraw Hill, 2002, p. 390.

<sup>20</sup> Wayne R. Mondy, et al., op. cit., p. 160.



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 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

---

<sup>21</sup> Simon L. Dolan, *et. al.*, *La gestión de los recursos humanos. Preparando Profesionales para el Siglo XXI*, 2ª ed., Madrid, McGraw-Hill, 2003 pp. 15-16.

<sup>22</sup> Jr. Werther y Keith Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 5ª ed., México, McGraw-Hill, 2000, p. 15.



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 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 informáticos?

La influencia de la Administración de Recursos Humanos en el **campo profesional de la informática** la localizamos en el perfil de egreso del Licenciado en Informática del Plan de Estudios 2005 de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

El conocimiento que adquiera el profesionista en informática acerca de las diversas técnicas, prácticas y procesos de administración de recursos humanos le permitirá desarrollar algunas de las actitudes y habilidades que se enuncian en el perfil de egreso, inserto en el Plan de Estudios 2005 del Licenciado en Informática, como:

- Ser agente de cambio, creativo, universal, proactivo y multicultural, para desarrollarse y adaptarse en cualquier ambiente laboral
- Tener un grado de autoestima, liderazgo y trabajo en equipo, que le faculte al óptimo desempeño posible en el proceso de la toma de decisiones
- Tener habilidades para: liderazgo, dirección, comunicación, trabajo en equipo, alta capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos y de su entorno con un desenvolvimiento proactivo y propositivo; capaz de iniciar procesos, innovar formas y proyectos propios
- Establecer comunicación con profesionales de otras disciplinas dentro y fuera de la organización para identificar áreas de oportunidad para el procesamiento de datos
- Desarrollar software para optimizar el manejo de la información en cualquier área de la organización

En particular, la última habilidad citada no solamente tiene un vínculo directo con las necesidades de información que se presentan en el área de administración de recursos humanos como: manejo óptimo del inventario de recursos humanos y desarrollo de un plan de vida y carrera profesional; sino también, con necesidades



de otras áreas de la empresa u organización como mercadotecnia, finanzas y/o producción.

### **Bibliografía del tema 1**

1. Aguilar Pastor, Eva María y Miguel Ángel Sastre Castillo, *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*, Madrid, McGraw-Hill, 2003.
2. Chiavenato, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, Santa Fe de Bogotá McGraw-Hill, 2002.
3. Decenzo, David A. y Stephen P. Robbins, *Administración de Recursos Humanos*, México, Limusa Wiley, 2001.
4. Dolan, Simon L., *et. al.*, *La gestión de los recursos humanos. Preparando Profesionales para el Siglo XXI*, 2ª ed., Madrid, McGraw-Hill, 2003.
5. Mondy, Wayne R., *et. al.*, *Administración de Recursos Humanos*, México, 9ª ed., Pearson Education, 2005.
6. Werther, Jr. y Keith Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 5ª ed., México, McGraw-Hill, 2000.

### **Actividades de aprendizaje**

- A.1.1.** Reúnete con varios integrantes de tu 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, evalúa qué funciones del área de recursos humanos son de naturaleza estratégica y cuáles son de naturaleza operativa. Discútelos con sus compañeros.



### Cuestionario 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 informática?

### 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. INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### 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

- 2.1. Reclutamiento: Definición, objetivos e importancia
  - 2.1.1. Medios de reclutamiento interno y externo: Ventajas y desventajas
  - 2.1.2. Fuentes de reclutamiento interno y externo: Ventajas y desventajas
- 2.2. El reclutamiento de personal y el mercado de trabajo
- 2.3. Selección de personal: definición, objetivos e importancia
- 2.4. El proceso de selección de personal
  - 2.4.1. Los criterios de validez y confiabilidad en el proceso de selección de personal
  - 2.4.2. La requisición de personal, la solicitud de empleo y el *curriculum vitae*
  - 2.4.3. Entrevista de personal
  - 2.4.4. Los exámenes de conocimientos (teóricos y prácticos)
  - 2.4.5. Test psicométricos: test de Inteligencia y test de Aptitudes
  - 2.4.6. Test de Personalidad
  - 2.4.7. Examen médico
  - 2.4.8. Investigación de antecedentes laborales
  - 2.4.9. Estudio socioeconómico
- 2.5. Aplicación de la técnica *Assessment Center*
- 2.6. La decisión final de selección



2.7. Contratación

2.8. Inducción

### **Introducción**

Uno de los aspectos fundamentales de la función de administración de recursos humanos se relaciona con el proceso de integración, es decir, aquello que atañe al reclutamiento y selección de personal, de las técnicas, medios, instrumentos, sus costos, beneficios y enfoques para incorporar al personal a la organización. Si el factor humano es, por excelencia, complejo y versátil, este proceso 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 este tema se revisan los medios y fuentes de reclutamiento de acuerdo con las condiciones actuales de empleo; el proceso de selección de personal, así como algunas de las técnicas que se emplean para la toma de decisión respecto de la contratación e inducción del personal.

#### **2.1. Reclutamiento: definición, objetivos e importancia**

Para John M. Ivancevich el reclutamiento “consiste en la 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>23</sup>

Por su parte, Mondy y R. Noe apuntan que “el reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las

---

<sup>23</sup> John M. Ivancevich, *Administración de Recursos Humanos México*, 9ª ed., México, McGraw-Hill, 2005, p. 196.





competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en la organización.”<sup>24</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>25</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>26</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>27</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 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

---

<sup>24</sup> Wayne R. Mondy, *et al.*, op. cit., p. 119.

<sup>25</sup> Luis R. Gómez Mejía, *et. al.*, *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, 3ª ed., Madrid, Prentice Hall, 2001, p. 181.

<sup>26</sup> loc. cit.

<sup>27</sup> Eva María Aguilar Pastor y Miguel Ángel Sastre Castillo, op. cit., p. 148.



candidatos y se hagan visibles a lo largo del desarrollo del proceso de selección.<sup>28</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.

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

---

<sup>28</sup> loc. cit.



### **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

#### **2.1.1. Medios de reclutamiento interno y externo: 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 cantidades razonables dentro de grandes empresas. Su condición física ayuda a compartir y difundir la información de mano en mano entre empleados.	Eleva el costo del reclutamiento
Tableros	Recurso novedoso que permite	Por su condición fija



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



electrónico	menor, fácil de emplear, flexible en el manejo de distintos formatos de envío. Rapidez en la comunicación.	externos como falta de luz, 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	Bajo costo. Suelen colocarse	Sus beneficios dependen de



semifijos	en alguna de las fachadas del negocio y como principal ventaja destaca que se pueden reutilizar.	una correcta ubicación. Su uso se restringe a micro 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 2.2. Medios de reclutamiento externo**

### 2.1.2. 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).

FUENTES	VENTAJAS	DESVENTAJAS
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.





		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	Los candidatos reclutados regularmente no cubren los



	confianza.	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 nivel operativo y de supervisión.	Puede ser engorroso y lento el procedimiento de reclutar.

**Cuadro 2.3. 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	Inhíbe 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 2.4. Fuentes de reclutamiento externo**

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

El mercado de trabajo es el **espacio, ubicado en un tiempo y lugar** determinado, 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>29</sup>

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

---

<sup>29</sup> Véase, Javier Llanos Rete, *Integración de Recursos Humanos*, México, Trillas, 2005, pp. 49-50.



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 30 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>30</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.

---

<sup>30</sup> Enrique Quintana, "El Preocupante empleo", en el diario *Reforma*, p. 6-A. Negocios. Agosto 16 del 2005, año 12, número 4260, México, Consorcio Interamericano de Comunicación, S.A. de C.V.



## **Determinantes del nivel de empleo**

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

- 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.

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

La selección de recursos humanos es el proceso por el 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 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.

## 2.4. El proceso de selección de personal

De acuerdo a Eva María Aguilar y Miguel Ángel Sastre

una vez tomadas las decisiones relativas al reclutamiento y puestas en práctica, la empresa cuenta con una reserva de candidatos de entre los cuales debe elegir al más adecuado para la vacante. Está, por tanto, en disposición de definir su proceso de selección y posterior socialización.<sup>31</sup>

Asimismo, señalan estos autores que,

el objetivo del proceso de selección es elegir entre el conjunto de candidatos cualificados captados mediante el proceso de reclutamiento, a la persona que pueda desempeñar correctamente el puesto. Así, con el proceso de selección, se pretende medir *a priori* el rendimiento futuro del trabajador en su puesto.<sup>32</sup>

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

La confiabilidad y la validez del proceso de selección están determinadas 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

---

<sup>31</sup> Eva María Aguilar, *et. al.*, op. cit., p. 159.

<sup>32</sup> loc. cit.



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>33</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.

De acuerdo con Idalberto Chiavenato

el cálculo del *índice de ausentismo* refleja el porcentaje de tiempo no trabajado como consecuencia de las faltas en relación con el volumen de actividad esperada o planeada. En estos términos el índice se puede calcular mediante la fórmula siguiente:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{No. de hombres / Día perdidos por ausencia en el trabajo}}{\text{Valor promedio X número de días de trabajo.}^{34}} \times 100$$

Por otra parte,

---

<sup>33</sup> Javier Llanos Rete, *Cómo entrevistar en selección de personal*, México, Pax, 2005, pp. 25-27.

<sup>34</sup> Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*, 9ª ed., México, McGraw Hill, 2005, p. 145





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>35</sup>

#### **2.4.2. 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>36</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 minucioso de la escritura de puño y letra del propio candidato, proporcionará indicios de los rasgos de su personalidad.

El ***curriculum 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.

---

<sup>35</sup> Fernando Arias Galicia, op. cit., p. 411.

<sup>36</sup> Javier Llanos Rete, *Cómo entrevistar en selección de personal*, ed. cit., p. 65.



### 2.4.3. 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>37</sup>

### 2.4.4. 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.

### 2.4.5. 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 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>38</sup>

Las pruebas de **aptitud** deben contemplar la medición del aprendizaje general e incidental como resultado de la experiencia y, además predecir el aprendizaje en

---

<sup>37</sup> ibid., pp. 53-57.

<sup>38</sup> Nuria Cortada de Kohan, *Técnicas psicológicas de evaluación y exploración*, énfasis añadidos, México, Trillas Eduforma, 2005, pp. 67-81.



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.

#### **2.4.6. 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.

#### **2.4.7. 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.

#### **2.4.8. 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.

#### **2.4.9. 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, etcétera).
- Tipo de la misma y condiciones (higiene, número de cuartos, lámparas o focos, número, de baños, habitaciones, pisos, etcétera).



- Número de personas que habitan la casa.
- Tipo de ocupación, trabajo o actividad de los miembros de la familia.

## 2.5. 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>39</sup>

## 2.6. 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, alta en el IMSS, integración de expediente y por el trabajo que se ha realizado en el proceso de selección.

---

<sup>39</sup> Jaime Grados Espinosa, *Centros de desarrollo y evaluación (Assessment Center)*, México, Manual Moderno, 2004, pp. 11-18.



## 2.7. Contratación

La contratación de personal es el inicio de la relación laboral entre patrón y trabajador la cual se formaliza mediante la firma de contrato de trabajo. El contrato de trabajo de acuerdo al artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo deberá contener:

Fracción I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, domicilio del trabajador y del patrón

Fracción II. Si la relación de trabajo es por obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado

Fracción III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible

Fracción IV. El lugar o los lugares donde debe prestarse el trabajo

Fracción V. La duración de la jornada

Fracción VI. La forma y el monto del salario

Fracción VII. El día y el lugar de pago del salario

Fracción VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los Planes y Programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley

Fracción IX. Otras condiciones de trabajo tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan el trabajador y el patrón.

Así,

La necesidad legal de la contratación 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>40</sup>

---

<sup>40</sup> Javier Llanos Rete, *Integración de Recursos Humanos*, ed. cit., pp. 171-176.



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.

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.

## 2.8. Inducción

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.

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>41</sup>

Los **objetivos que** un programa de inducción **pretende alcanzar** son, entre otros:

- 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.<sup>42</sup>

## **Bibliografía del tema 2**

1. AGUILAR Pastor, Eva María y Miguel Ángel SASTRE Castillo, *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*, Madrid, McGraw-Hill, 2003.
2. ARIAS Galicia, Fernando. *Administración de recursos humanos*. México, Trillas, 1999.
3. CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá, McGraw Hill, 1997.

---

<sup>41</sup> *ibid.*, pp. 186-193.

<sup>42</sup> John M. Ivancevich, *op. cit.*, pp. 402-405.





4. \_\_\_\_\_. *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*, Bogotá, McGraw-Hill, 2007.
5. CORTADA de Kohan, Nuria. *Técnicas psicológicas de evaluación y exploración*. México, Trillas, 2000.
6. GÓMEZ Mejía, Luis R. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 3ª ed., Madrid, Prentice Hall, may, 2001.
7. GRADOS Espinosa, Jaime A. *Centros de desarrollo y evaluación*, México, Manual Moderno, 2004.
8. IVANCEVICH, John M., *Administración de Recursos Humanos*, México, 9ª ed., México, McGraw-Hill, 2005.
9. 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.
10. LLANOS Rete, Javier, *Integración de Recursos Humanos*, México, Trillas, 2005.
11. \_\_\_\_\_, *Cómo entrevistar en la selección de personal*, México, Pax México, 2005.
12. Mondy, Wayne R., et. al., *Administración de Recursos Humanos*, México, 9ª ed., Pearson Education, 2005
13. 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.
14. SÁNCHEZ, Julián. "Persiste discriminación en lo laboral: Conapred", *El Universal*, México. Compañía Periodística Nacional, S.A. de C.V. febrero 26 del 2006, p. A 22, año 1990, número 32, 267.

### **Actividades de aprendizaje**

**A.2.1.** Revisa cuidadosamente algunos de los métodos cualitativos y cuantitativos en la medición de la personalidad.



**A.2.2.** Indaga las definiciones expuestas en este capítulo en textos de otros autores. Realiza un análisis comparación de los mismos con la finalidad de obtener conclusiones más integrales sobre los conceptos examinados.

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. Define la función de reclutamiento.
2. Describe 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. Enuncia el principal objetivo de la inducción.
8. Define inducción de personal.
9. ¿Cuándo surge la necesidad administrativa para la empresa relativa al contrato individual de trabajo?
10. ¿Dónde se origina la necesidad legal relativa al contrato individual de trabajo?

### **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. 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. 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 interempresarial.



8. Determinar si las cualidades físicas son las óptimas y satisfacen los requerimientos para el desempeño eficaz del trabajo es un objetivo de:
- Examen médico.
  - Proceso de selección.
  - Investigación de antecedentes laborales.
  - Estudio socioeconómico.
  - Examen anatómico fisiológico.
9. Número de personas que habitan la casa es uno de los tópicos que se evalúan en.
- Examen anatómico fisiológico.
  - Examen médico.
  - Investigación de antecedentes laborales.
  - Investigación personal.
  - Estudio socioeconómico.
10. 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.
- Art. 21 LFT.
  - Art. 27 CCF.
  - Art. 20 LFT.
  - Art. 123 Constitucional.
  - Art. 153 LFT.



## TEMA 3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

### Objetivo particular

Describir la función de la capacitación y el desarrollo de recursos humanos como estrategia para la competitividad dentro del contexto de las organizaciones.

### Temario detallado

- 3.1 Capacitación: definición, propósitos e importancia de la capacitación para la efectividad de las organizaciones
- 3.2 Definición de terminología:
  - 3.2.1 Entrenamiento
  - 3.2.2 Adiestramiento
  - 3.2.3 Desarrollo
  - 3.2.4 Educación
    - La educación base del crecimiento y realización humana
    - Trascendencia de la educación
    - La educación en México antes del siglo XXI
- 3.3 Sistemas de capacitación
  - 3.3.1 La capacitación en aulas
  - 3.3.2 La capacitación en el trabajo
  - 3.3.3 La capacitación individual
  - 3.3.4 La capacitación externa
  - 3.3.5 Otros
- 3.4 Marco legal y normatividad en materia de capacitación en México
  - 3.4.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
  - 3.4.2 Ley Federal del Trabajo
  - 3.4.3 Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS)
- 3.5 Elaboración de planes y programas de capacitación y adiestramiento



- 3.5.1 Planes y programas de capacitación: definición
- 3.5.2 Métodos, técnicas e instrumentos de diagnóstico de necesidades de capacitación
- 3.5.3 Señalamiento de objetivos
- 3.5.4. Proceso de enseñanza–aprendizaje y consideraciones teóricas del aprendizaje
- 3.5.5 Técnicas de enseñanza-aprendizaje: definición y tipos
- 3.5.6 Medios auxiliares de la capacitación: definición y tipos
- 3.5.7 Elaboración de cartas descriptivas
- 3.5.8 Situación y organización física de las aulas
- 3.5.9 Evaluación de los programas de capacitación y adiestramiento
- 3.6 Caso práctico
- 3.7 Seguimiento de la capacitación
- 3.8 Tendencias de la capacitación en el siglo XXI
  - 3.8.1 La capacitación basada en competencias
  - 3.8.2 La capacitación en las organizaciones que aprenden
  - 3.8.3 La capacitación y la programación neuro-lingüística
  - 3.8.4 La capacitación y el *empowerment*

## **Introducción**

Uno de los aspectos esenciales en el desarrollo de los recursos humanos en las empresas está vinculado con la capacitación, porque funge como sistema detonador en el camino hacia la competitividad dentro de los actuales escenarios, en los cuales la sobrevivencia organizacional es tema de preocupación. Dentro de este tema destaca la tarea de definir conceptos básicos para comprender este importante subsistema de recursos humanos, tales como entrenamiento, adiestramiento, educación y desarrollo; así mismo es imprescindible señalar la trascendencia de la educación en México, base de la educación, y de los diversos sistemas de capacitación. El marco legal también es de suma importancia, por lo



que será necesario puntear las disposiciones legales en materia de capacitación. Finalmente es esencial mencionar la puesta en marcha de este subsistema y realizar un breve recorrido por las diferentes etapas por las que discurre, para, posteriormente, referirlo hacia las nuevas tendencias del mismo sistema, como lo son la programación neurolingüística, competencias laborales, *empowerment* y la administración de la capacitación respecto de las organizaciones que aprenden y administran el conocimiento.

### **3.1 Capacitación: definición, propósitos e importancia de la capacitación para la efectividad de las organizaciones**

“La capacitación es la **asimilación y adquisición de conocimientos** de carácter técnico, científico y administrativo”.<sup>43</sup> Este elemento es de fundamental relevancia, permite que el trabajador **eleva el grado de desempeño** en las funciones que integran al puesto, su beneficio se extiende a lo largo de la vida y permite que las empresas **incrementen el valor** de su capital humano. Es una de las mejores inversiones que puedan realizar las empresas, administrada inteligentemente y apareada con un sistema de identidad bien instrumentado, **generará trabajadores** y empleados fieles, **preparados** y en vías de crecimiento y proyección. Además la capacitación, tal como lo indican Werther y Davis, “es una de las principales fuentes de bienestar para el personal”.<sup>44</sup>

Los directivos actualmente reconocen que el factor humano debe estar mejor preparado para enfrentar los cambios en el mundo actual y poseer el conocimiento que le permita responder a las nuevas exigencias que los avances tecnológicos y teóricos plantean. Por ello, la capacitación deberá ser un **servicio asesor interno de calidad**, diseñado para obtener beneficios en el futuro en el que la idea

---

<sup>43</sup> Fernando Arias Galicia, op. cit., p. 319.

<sup>44</sup> William B. Werther, et al., op. cit., p. 148.





primordial sea el desarrollo del factor humano para beneficio de la empresa y del individuo mismo.

### **3.2 Definición de terminología:**

#### **3.2.1. Entrenamiento**

Entrenar es conducir a alguien hacia un lugar o posición determinada. Arias señala que

entrenar es prepararse para realizar esfuerzo físico y mental y poder desempeñar una labor, forma parte de la educación. Agréguese que el entrenamiento se programa a corto plazo. El entrenamiento es un proceso por medio del cual las personas asimilan conocimientos, aptitudes y habilidades relacionados con objetivos bien definidos.<sup>45</sup>

#### **3.2.2. Adiestramiento**

Por otro lado adiestrar es hacer hábil a alguien, es hacerlo diestro. Señala Méndez que

el adiestramiento implica la formación de habilidades que se logran con el ejercicio práctico y sistemático de actividades productivas que conducen a la especialización. Debido a que se concentra en el desarrollo de habilidades motoras para casos específicos dentro de las empresas, se programa en el corto plazo.<sup>46</sup>

#### **3.2.3 Desarrollo**

El desarrollo incluye una serie de conceptos, los cuales integran paulatinamente la personalidad, contempla hábitos, rasgos, educación, inteligencia, temperamento, carácter, patrones de conducta consistentes, emociones, afectos, etc. Dentro de un marco empresarial el desarrollo se enfoca hacia

---

<sup>45</sup> Idalberto Chiavenato, *Administración de recursos humanos*, ed. cit., p. 416.

<sup>46</sup> José Silvestre Méndez Morales, *Economía y la empresa*, México, McGraw Hill, 1997, p. 60.



algunos de los anteriores aspectos para beneficio del individuo y de la organización.

### **3.2.4 Educación**

El término educar hace alusión, de acuerdo con Arias, a “la adquisición intelectual, de los bienes culturales que rodean al individuo, desde los aspectos técnicos, científicos y humanísticos, hasta las técnicas de uso de utensilios y herramientas”.<sup>47</sup> Un individuo al educarse está invirtiendo en sí mismo e incrementa su capacidad humana y de compra, porque aspira a mejores posibilidades de ingreso. Así la educación es un aspecto que se desarrolla y por medio de él se asimilan diversos aspectos al largo plazo.

- **La educación base del crecimiento y realización humana**

Debido a que la educación está orientada a la adquisición intelectual, una de las bases fundamentales para la autorrealización humana es la expansión hacia la asimilación de los aspectos humanísticos y culturales, y también como parte complementaria es el conocimiento conectado con la ciencia y la tecnología. El individuo crece y se desarrolla inmerso dentro de una comunidad que lo influye con estos elementos, la autorrealización dependerá de la forma en que aproveche estos estímulos provenientes de la sociedad en su conjunto.

- **Trascendencia de la educación**

Al incorporarse el individuo a la sociedad que le presenta variados componentes para su crecimiento, el proceso educativo es uno de los medios más importantes para lograr la autorrealización, y con ello su crecimiento como ente biológico social y cultural. Las repercusiones a futuro de la educación recibida por un individuo se

---

<sup>47</sup> Fernando Arias Galicia, *op. cit.*, p. 312.



basan en un proceso que se dilata a lo largo de la vida y extiende sus raíces hacia los ámbitos laboral, familiar y personal, mismos que producen un ser bien integrado, adaptado y autorrealizado.

- **La educación en México ante el inicio del siglo XXI**

El mundo actual está planteando nuevos escenarios, más sofisticados, cambiantes, inciertos, competitivos, llenos de oportunidades para quienes se plantean las circunstancias inestables como un reto, el mundo, irremediablemente, está globalizado. Actualmente debe reconocerse que el factor humano debe estar mejor preparado para enfrentar los cambios en el mundo actual y poseer el conocimiento que le permita responder a las nuevas exigencias que los avances tecnológicos y teóricos plantean, porque el capital humano es y será siempre la fuente de riqueza trascendental para las organizaciones y la sociedad.

### **3.3. Sistemas de capacitación**

#### **3.3.1 La capacitación en aulas**

Una de las modalidades mediante las cuales el capital humano incrementa su valor es por medio de la capacitación que recibe a lo largo de sus estudios técnicos o profesionales. Mediante esta modalidad la capacidad se ve incrementada y constituye una de las inversiones más importantes que el capital humano realiza para elevar su nivel de vida, porque este cúmulo de conocimientos, habilidades y capacidades asimilados dentro de las aulas, conforma uno de los elementos que ofrece para hacerse contratar.

#### **3.3.2 La capacitación en el trabajo**

Las organizaciones destinan, evaluando sus necesidades y prioridades, beneficios y desventajas; lugares físicos diseñados para los fines de capacitación, lejos de



distracciones, cómodos y bien ventilados. De esta manera los empleados y trabajadores no tienen que desplazarse a lugares lejanos y ajenos a la organización.

### **3.3.3 La capacitación individual**

En ocasiones el individuo busca por sus propios medios y movido por su iniciativa, basado en el objetivo de superación personal y profesional, capacitación en diversas áreas de conocimiento (área cognoscitiva), habilidades (área psicomotriz) y actitudes (área afectiva), fuera de la empresa que lo ha contratado. Con la finalidad de elevar su calidad de vida y de integrar sus aspiraciones al mundo de trabajo, busca por sí mismo el crecimiento integral, porque constituye una forma de inversión y, al mediano y largo plazo, elevar su valor como elemento de trabajo.

### **3.3.4 La capacitación externa**

Uno de los apoyos que las organizaciones buscan cuando no poseen la infraestructura para llevar a cabo la capacitación al interior de sus espacios, es la capacitación que ofrecen otras organizaciones poseedoras de infraestructura intelectual y física, para que, por medio de contratos comerciales bien establecidos (*outsourcing*), ambas cubran sus respectivas necesidades en materia de capacitación.

### **3.3.5 Otros**

Una de las modalidades de capacitación que permite el incremento de los conocimientos sin tener que desplazarse a otros sitios fuera de la empresa para recibir la capacitación, es la denominada capacitación a distancia (capacitación virtual). Ésta se efectúa debido a que el desplazamiento implicaría la generación de costos o la inversión de tiempo, lo cual puede no resultar beneficioso para la



organización. Esta modalidad incluye la asimilación de conocimientos por medio de la conexión a Internet de tal manera que los cursos y los exámenes son impartidos y efectuados, respectivamente, mediante esta conexión.

Otra modalidad, dentro de la función de capacitación, es la capacitación que se programa y recibe el empleado, fuera del país. Este tipo de capacitación está vinculado con los planes de desarrollo desplegados sólo para personal clave y valioso, que se ha decidido desarrollar mediante planes de vida y carrera. Los cursos se toman en el extranjero debido a su importancia o circunstancias especiales, tales como el tema del curso, el objetivo (como puede ser la asimilación de conocimientos y habilidades propios para maniobrar nuevas tecnologías), el ambiente y otros factores.

### **3.4. Marco legal y normatividad en materia de capacitación en México**

Uno de los principales logros, producto del proceso histórico de las relaciones obrero patronales, y para beneficio de ambas partes, fue sin duda la fundamentación legal, por medio de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo, de incorporar la capacitación como dispositivo de desarrollo y crecimiento personal y mejoramiento del desempeño.

#### **3.4.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 123 apartado A fracción XIII, se señala que las empresas están obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo, cualquiera que sea la actividad de aquella.



### **3.4.2 Ley Federal del Trabajo**

La Ley Federal de Trabajo puntualiza, en el Art. 123 fracción XV, los derechos de recibir capacitación, las obligaciones de los trabajadores en esta materia, registro de constancias, etc., la obligación de los patrones de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, así como los propósitos de la capacitación entre otros aspectos.

### **3.4.3 Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS)**

De acuerdo con el Diario Oficial del 18 de abril de 1997 se publicó el acuerdo en materia de capacitación y adiestramiento respecto a las obligaciones legales y el llenado de formatos para la realización de los trámites administrativos ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Los representantes legales de las empresas adquieren de esta forma las obligaciones legales, en esta materia, ante la STPS.

## **3.5. Elaboración de planes y programas de capacitación y adiestramiento**

La función de capacitación se cumple mediante la integración de un Plan de Capacitación y la programación correspondiente, mismos que se elaboran conjugando información heterogénea tomada de variadas fuentes.

El resultado de la conjugación de las indagaciones recabadas y el trabajo intelectual reflexivo, será la composición de un plan de capacitación, lo que permitirá programar (programación) las acciones estratégicas pertinentes para cubrir las necesidades de capacitación, elevar la productividad y contribuir a los planes y objetivos globales de la organización.



### 3.5.1 Planes y programas de capacitación: definición

A pesar de ser el diagnóstico de necesidades etapa previa a la planeación y programación de capacitación, señalaremos que un **plan** de capacitación es la determinación del proyecto a mediano o largo plazo, producto de trabajo reflexivo e intelectual de la estrategia global a desplegar hacia toda la organización y que coadyuve a elevar la productividad y alcanzar los objetivos globales mediante esta función de recursos humanos. En la práctica se concentra este proyecto mediante un documento denominado Plan Maestro de Capacitación.

Ahora bien, un programa de capacitación es un documento guía que permite la puesta en marcha del plan de capacitación, **desglosa el conjunto de acciones de capacitación**, sistematizadas y jerarquizadas, para su ejecución y en el cual se especifican las actividades, tiempo y recursos necesarios para su implantación.

La **programación** de la capacitación es **diseñar el plan de trabajo**, incluye **estrategias y acciones** pertinentes que tienen como objetivo atender las necesidades detectadas en una etapa anterior (diagnóstico de necesidades) y que se encuentran enfocadas hacia la transmisión de conocimientos, adquisición de habilidades y asimilación de actitudes para cumplir en forma efectiva las funciones, tareas y responsabilidades de cada puesto en la empresa.

### 3.5.2 Métodos, técnicas e instrumentos de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

Las técnicas para la detección de necesidades pueden ir desde el planteamiento de una pregunta elaborada en forma escrita o verbal, hasta un diseño muy complejo de investigación.

Un **método** es el conjunto de pasos ordenados que han de seguirse para alcanzar un fin. En este contexto, una **técnica** es similar en tanto que es el conjunto de



procedimientos y métodos de una ciencia. Entre los métodos y técnicas e instrumentos para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se encuentran por ejemplo la entrevista, observación, encuesta, tarjetas, periodo de actuación, corrillos, comités, entrevistas de salida, reuniones interdepartamentales, simulaciones, evaluación de méritos, planeación de carrera, análisis comparativo del desempeño real contra el ideal en cada puesto o puestos tipo y los exámenes administrados a empleados.

Un **instrumento** es aquello que sirve de medio para alcanzar un fin o facilitar un trabajo, por ello los instrumentos para efectuar un diagnóstico de necesidades de capacitación son lista de verificación, cuestionario, formato para entrevista, tarjetas con descripciones de funciones y tareas propias de un puesto, descripciones de puesto, formatos de evaluación del desempeño, exámenes escritos y pruebas psicométricas.

### 3.5.3 Señalamiento de Objetivos

Debido a que la información surgida a partir de la DNC es el principal detonador para el diseño de planes y programas de evaluación, así como de las técnicas y rubros principales para la evaluación de los mismos, los objetivos primordiales del DNC son entre otros:

- Determinar si los problemas de la organización, relacionados con el factor humano, son efectivamente por falta de capacitación o ajenos a dicha causa.
- Identificar si los problemas detectados se originan en los trabajadores y empleados o son propios de la operación de la empresa a otro nivel o ámbito de acción.
- Determinar las acciones a desarrollar para hacer frente a las deficiencias identificadas.





- Enlistar las áreas de oportunidad que se combatirán con acciones estratégicas de capacitación.<sup>48</sup>

### **3.5.4 Proceso de enseñanza–aprendizaje y consideraciones teóricas del aprendizaje**

El proceso de enseñanza-aprendizaje conforma la integración de dos conceptos interdependientes, se afectan mutuamente en beneficio de la transmisión y recepción de conocimientos orientados a un fin. Este proceso es

el conjunto de pasos sistemáticos ordenados, su propósito es brindar los instrumentos teórico prácticos que permitan la modificación gradual y sistemática de la conducta del participante, orientados a desarrollar y perfeccionar conocimientos, habilidades y actitudes que se apliquen en el desempeño eficiente de sus actividades diarias.<sup>49</sup>

Toda acción estratégica de capacitación debe considerar, además de los pormenores que presenta la definición del proceso enseñanza aprendizaje, las características de las personas que participarán en dichas acciones, así como demás condiciones que permitan la adecuada transmisión y asimilación del conocimiento. Para lo cual el experto debe considerar las diversas teorías del aprendizaje y de esta manera se realice con eficiencia la función de capacitación, se encamine hacia el incremento de la productividad y al crecimiento y autorrealización del individuo.

### **3.5.5 Técnicas de enseñanza-aprendizaje: definición y tipos**

Las técnicas de enseñanza aprendizaje son el conjunto de procedimientos y métodos, que tienen como objetivo la transmisión del conocimiento y de la adquisición de habilidades, aptitudes y de la modificación de actitudes; sirven

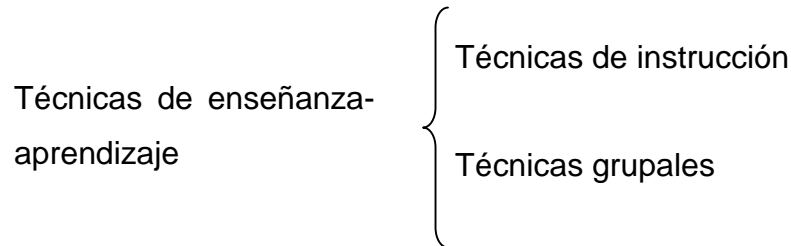
---

<sup>48</sup> Ver, Javier Llanos Rete, *Integración de recursos humanos*, ed. cit., p. 219.

<sup>49</sup> Arturo Morales Castro, *El ABC del docente*, México, Universidad Autónoma de Campeche, 2002, pp. 4-5.



como apoyo del instructor para facilitar el aprendizaje y son esencial en la programación de la misma. Las principales técnicas de enseñanza – aprendizaje están clasificadas en dos:



### **Técnicas de Instrucción**

Estas técnicas generan efectividad dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje por medio de la generación de comunicación dirigida y enfocada a determinados temas. Se clasifican en técnica demostrativa, técnica interrogativa y técnica expositiva.

### **Técnicas Grupales**

Tienen la finalidad de integrar a los participantes, romper el hielo, facilitar el compañerismo, crear un ambiente de confianza y proveer la participación para la reflexión. Se dividen en técnicas de integración y facilitadoras de aprendizaje.

#### **3.5.6 Medios auxiliares de la capacitación: definición y tipos**

Los medios auxiliares o recursos didácticos son los materiales o instrumentos que **apoyan al instructor en el proceso de enseñanza-aprendizaje** para hacerlo eficiente, eficaz, versátil, creativo e interactivo. La selección de los mismos dependerá de: objetivos de entrenamiento o capacitación, área a la que se enfocará la capacitación (psicomotriz, afectiva o cognoscitiva), nivel de puesto de los participantes, características de los recursos didácticos, infraestructura disponible, grado de profundidad del conocimiento y experiencia del instructor.



Los Recursos didácticos más utilizados son:

<b>Medio</b>	<b>Material y apoyo didáctico</b>
» Audiovisual	Películas, videos, televisión, diapositivas, transparencias, equipo de cómputo, etc.
» Visual	Pizarrón, pintarrón, libros, modelos a escala, equipo, acetatos, rotafolios, manuales, etc.
» Audible	Discos, grabaciones en cinta y radio.

**Cuadro 3.1. Recursos didácticos**

### **3.5.7 Elaboración de cartas descriptivas**

La carta descriptiva es el documento que permite el registro de los eventos de capacitación, uso de los métodos y las técnicas didácticas, objetivos, materiales, apoyos y referencias bibliográficas. Gracias a este documento se logra el control y monitoreo de las acciones de capacitación a ejecutar, se elabora una por cada estrategia de capacitación.

Los principales componentes de una carta descriptiva son:

1. Área de información general (formato 1)
  - a) El título del curso / evento / actividad, fecha de elaboración y nombre del facilitador o instructor que la elaboró
  - b) Duración total
  - c) Requisitos de los participantes
  - d) Objetivo de aprendizaje genérico o clave



- e) Descomposición del objetivo genérico
- 2. Área de información relevante (formato 2)
  - a) Temas y subtemas a desarrollar, en orden progresivo
  - b) Objetivos terminales y específicos
  - c) Tiempo estimado para cada tema
- 3. Área de información específica (formato 3)
  - a) Número progresivo, conforme al formato anterior
  - b) Desarrollo de actividades de aprendizaje
  - c) Técnicas de Enseñanza a emplear
  - d) Medios de comunicación o apoyos didácticos
  - e) Dinámica de evaluación a aplicar
  - f) Bibliografía

La carta descriptiva se materializa en un formato cuya estructura puede ser como el que se muestra enseguida. Es importante comentar que puede presentarse vertical o de manera apaisada, dependiendo de las necesidades y el estilo de cada facilitador, deberá cuidarse que contenga la información mínima necesaria para que cumpla su cometido.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Jesús Carlos Reza Trosino, *Cómo diseñar cursos de capacitación y desarrollo de personal*, México, Panorama, 1997, pp. 16-18, 29, 36.



## CARTA DESCRIPTIVA

(Formato 1 INFORMACIÓN GENERAL)

Curso / evento / actividad: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Nombre del Facilitador: \_\_\_\_\_

### REQUISITOS DE LOS PARTICIPANTES

Descripción de la experiencia requerida:

Descripción de la escolaridad mínima:

Aspectos Físicos:

### OBJETIVO DE APRENDIZAJE GENERICO O CLAVE

### DESCOMPOSICIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE



### CARTA DESCRIPTIVA

(Formato 2 INFORMACIÓN RELEVANTE)

No.	TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS TERMINALES Y ESPECÍFICOS	TIEMPO



**CARTA DESCRIPTIVA**  
(Formato 3 INFORMACIÓN ESPECÍFICA)

No.	TÉCNICAS	MEDIOS	ACTIVIDADES	EVALUACIÓN

BIBLIOGRAFÍA



### **3.5.8. Situación y organización física de las aulas**

Como consecuencia de las fases de ejecución del plan de capacitación y por supuesto de la programación, cada evento de capacitación debe ser afín con el cuidado de las instalaciones y el ambiente físico en donde se efectuarán las acciones de capacitación, porque de ellos depende una adecuada asimilación de conocimientos y del efectivo proceso de enseñanza-aprendizaje. El lugar en donde se realizarán las diferentes modalidades y eventos de capacitación debe cumplir con condiciones que aseguren un adecuado aprovechamiento por parte de los participantes y garantizar la efectividad en la asimilación de los conocimientos, entrenamiento de habilidades y asimilación de la importancia para la modificación de las actitudes.

### **3.5.9. Evaluación de los programas de capacitación y adiestramiento**

La evaluación es el proceso integral, consistente y metódico que permite medir hasta qué punto se han alcanzado los objetivos trazados, es decir permite inferir el grado de efectividad de los programas de capacitación y responde fundamentalmente al cuestionamiento:

¿Se resolvió el o los problemas detectados en la DNC mismos que sirvieron para establecer objetivos de aprendizaje en la fase de programación?

De acuerdo con Rodríguez<sup>51</sup> la evaluación entre otros aspectos debe ser:

- Ejecutada en equipo. Deberá abarcar diferentes puntos de vista de acuerdo con la perspectiva de los diversos participantes en el proceso de capacitación.
- Integral. Engranada a los procesos y objetivos de la empresa y no como función aislada.

---

<sup>51</sup> Mauro Rodríguez Estrada, *Formación de instructores*, México, McGraw-Hill, 1991, pp. 130-132.





- Específica. De tal manera que permita destacar las debilidades y oportunidades y responda a los propósitos para los cuales fue creado.

### 3.6 Caso práctico

Elabora un plan Estratégico de Capacitación y con base en él construye la programación de la capacitación y la carta descriptiva de un curso cualquiera, el cual deberá estar articulado con el plan de capacitación y la programación de la misma.

### 3.7 Seguimiento de la capacitación

El seguimiento constituye el elemento base para **alimentar** nuevamente **el proceso de mejora de la capacitación**. Evaluar los resultados y los costos de los programas ejecutados al nivel de toda la organización y su impacto en el desempeño y la productividad es fundamental porque sirve de información insumo para renovar y darle nuevo cauce, acorde con el movimiento del contexto en el que se encuentra inmerso el negocio, y de la planeación de la capacitación correspondiente al siguiente periodo.

Esta actividad, el seguimiento, debe desplegarse de manera dinámica, actual, consistente, oportuna e integral; y concentrarse en la obtención de información para la toma de decisiones respecto de sus contribuciones a los objetivos globales de la organización, su posición en el mercado y su desarrollo.<sup>52</sup>

Para dar cumplimiento a la etapa de Seguimiento será esencial analizar la información derivada de los costos y beneficios obtenidos, posteriormente este análisis deberá integrarse a todo el sistema de capacitación y de sus contribuciones reales a la productividad y la contribución al logro de objetivos globales de la organización.

---

<sup>52</sup> Javier Llanos Rete, *Integración de recursos humanos*, ed. cit., p. 236.



Así, es imprescindible establecer los costos y beneficios de la capacitación y compararlos, entre otros elementos se encuentran:

En la estimación de los costos se incluyen:

- Sueldos y honorarios de instructores
- Transporte y viáticos
- Equipo e instalaciones, en caso de ser rentados
- Horas-hombre invertidos en la planeación

En los beneficios:

- Mejora en la calidad del producto o servicio o incremento de las ventas
- Incremento de los índices de productividad
- Fortalecimiento de las relaciones y disminución de conflictos en las relaciones laborales
- Progreso en el clima laboral

### **3.8 Tendencias de la Capacitación en el Siglo XXI**

#### **3.8.1 La capacitación basada en competencias**

En años recientes, la certificación de competencias laborales, ha generado un giro a la capacitación, misma que se programa hoy en las organizaciones. Se alinea con unidades y elementos de competencia, de esta forma la evaluación y reconocimiento de habilidades rescata, no solo la competencia profesional o técnica, es decir, la preparación formal, sino también la experiencia profesional o técnica propia del individuo. Con este giro, la capacitación, cristaliza un naciente enfoque sobre una serie de capacidades específicas y la excelencia en la ejecución de las mismas.



Este nuevo énfasis está orientado a la creatividad y colaboración de los individuos en la organización, por lo tanto, el conocimiento, experiencia y técnica están más sistematizados, administrados y orientados hacia una ocupación o familia de ocupaciones, quienes deberán ser complementadas con la educación formal, el contexto organizacional y con el plan de carrera.

Con ello la capacitación no solo sufre modificaciones en su enfoque, junto con ella lo hacen también algunas funciones de recursos humanos tales como la evaluación del desempeño, reclutamiento, selección, plan de carrera, análisis y valuación de puestos.

La competencia laboral es la capacidad productiva de un individuo evaluada en términos de desempeño y ubicado en un contexto laboral determinado, es reflejo de habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para la realización exitosa de un trabajo.

### **3.8.2 La capacitación en las organizaciones que aprenden**

Con este antecedente, producto de la experiencia y el aprendizaje de los administradores a los largo de los años, se incorpora en el análisis del trabajo una serie de variables y fenómenos propios del ser humano que adicionan mayor complejidad a la administración del trabajo de los individuos, pero también le inyectan un fuerte matiz humano. Actualmente este giro es tan vigente como necesario debido a que se reconoce el rol de la motivación en el trabajo, el liderazgo, la comunicación, los conceptos de la orientación al cliente, evaluación del desempeño, enfoque hacia la calidad, entre otros tantos aspectos.

Las bases del aprendizaje organizacional son básicamente las siguientes:

- El aprendizaje de las organizaciones se enfoca a conseguir las metas propuestas.
- Sigue un sistema lógico.
- Está conectado pero no imitado por el nivel individual.



- Discurre por pequeños fracasos.
- Se genera mediante la experiencia directa y la experiencia de otros.<sup>53</sup>

### 3.8.3 La capacitación y la programación neuro-lingüística

Es innegable que la administración hoy demanda la incorporación de herramientas teórico-prácticas de otras disciplinas para lograr sus objetivos de manera más precisa, de acuerdo con las condiciones imperantes en el mundo actual. En esta labor la administración se está abriendo a la *transdisciplina*, que le permitirá analizar, evaluar y extraer de la realidad la información más conveniente para la toma de decisiones.

Una de las áreas del conocimiento que respaldan el proceso de enseñanza-aprendizaje, en la capacitación de personal, es la programación neuro-lingüística. La programación neuro-lingüística es una disciplina desarrollada para comprender la manera en la que el ser humano responde corporalmente al poner en juego sus sentidos por medio del cerebro. Los elementos que se conocen y con los que se trabaja son los cinco sentidos (vista, oído, tacto, gusto y olfato) y el lenguaje, tanto corporal como verbal. A través de la programación neuro-lingüística el proceso de capacitación alcanza sus objetivos de proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y cambiar actitudes.

### 3.8.4 La capacitación y el *empowerment*

El *empowerment*<sup>54</sup> surge como demandante necesidad de sincronizar a las organizaciones a las rápidas y profundas transformaciones del ámbito externo actual nacional e internacional. Los novedosos cambios, estilos de operación que este concepto demanda y la apremiante acomodación, constituyen la premura que la realidad actual les plantea. El ámbito externo y sus intrincados matices en los

---

<sup>53</sup> Luz María Montoya, "Aprendizaje Organizacional, estrategia competitiva", en *Adminístrate Hoy*, México, Gasca Sicco, Agosto 2002, Año IX, 2002. (num. 100), p. 9.

<sup>54</sup> Véase, Terry Wilson, *Manual del empowerment, cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*, Barcelona, Gestión 2000, 2000, pp.15-27.



diversos ámbitos demanda que las organizaciones cambien la línea de sus productos consistentemente, sus características y ciclo de vida de los mismos, además de corresponder mediante enfática flexibilidad en sus operaciones; mayor y más rápida capacidad de respuesta, la relación con los proveedores y clientes debe sufrir también una transformación verdadera.

El cúmulo de empleados y trabajadores deberá entonces poseer mayor número de habilidades y conocimientos respecto de las diligencias internas asignadas. También ellos deberán movilizar su capacidad de respuesta, acertada y en tiempos breves. En esta línea de ideas la capacitación es un elemento imprescindible para las organizaciones que por medio del *empowerment*, se imponen frente a las condiciones cambiantes que el mundo actual renueva constantemente.

### **Bibliografía del tema 3**

1. ARIAS GALICIA, Fernando, *Administración de recursos humanos*, México, Trillas, 1999.
2. CHIAVENATO, Adalberto, *Administración de recursos humanos*, Bogotá, McGraw Hill, 1998.
3. LLANOS RETE, Javier, *Integración de recursos humanos*, México, Trillas, 2005.
4. MÉNDEZ MORALES, José Silvestre, *Economía y la empresa*, México, McGraw Hill, 1997.
5. MONTOYA, Luz María, “Aprendizaje organizacional, estrategia competitiva” en *Adminístrate hoy*, México, Gasca Sicco, Agosto 2002, Año IX, 2002. (num. 100).
6. MORALES CASTRO, Arturo, *El ABC del docente*, México, Universidad Autónoma de Campeche, 2002.
7. REZA TROSINO, Jesús Carlos, *Cómo diseñar cursos de capacitación y desarrollo de personal*, México, Panorama, 1997.



8. RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro, *Formación de instructores*, México, McGraw-Hill, 1991.
9. WERTHER, William B, *et al.*, *Administración de personal y recursos humanos*, México, McGraw Hill, 1996.
10. WILSON, Terry, *Manual del empowerment, cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*, Barcelona, Gestión 2000, 2000.

### **Actividades de aprendizaje**

- A.3.1.** Visita las páginas en Internet de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y revisa cuidadosamente los artículos relacionados con la capacitación en la Ley Federal del Trabajo, específicamente el artículo 132.
- A.3.2.** Integra equipos de trabajo y busca en textos de otros autores, sobre todo aquellos textos que aparecen en la bibliografía básica, las definiciones clave de cada tema de la unidad y amplía los criterios que las definiciones presentan.

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. Define capacitación.
2. Especifica la importancia que tiene la capacitación en las organizaciones.
3. Define los conceptos entrenamiento, desarrollo, adiestramiento y educación.
4. ¿Qué es la capacitación en aulas y en el trabajo?
5. Describe cuál es el marco y fundamento legal de la capacitación.
6. ¿Qué es un plan de capacitación?
7. ¿Qué es un programa de capacitación?
8. ¿Cuáles son las técnicas de enseñanza - aprendizaje?
9. ¿Cuáles son los medios auxiliares de capacitación?
10. ¿Cómo se efectúa la evaluación de la capacitación?



### Examen de autoevaluación

1. Es la asimilación y adquisición de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo.
  - a. Adiestramiento
  - b. Entrenamiento
  - c. Capacitación
  - d. Habilidades
  - e. Desarrollo
  
2. Concepto que hace alusión a la preparación para realizar esfuerzo físico y mental y poder desempeñar una labor, forma parte de la educación.
  - a. Capacitación
  - b. Desarrollo
  - c. Entrenamiento
  - d. Educación
  - e. Adiestramiento
  
3. Concepto que implica la formación de habilidades que se logran con el ejercicio práctico y sistemático de actividades productivas que conducen a la especialización.
  - a. Adiestramiento
  - b. Desarrollo
  - c. Capacitación
  - d. Educación
  - e. Entrenamiento



4. Es la adquisición intelectual, de los bienes culturales que rodean al individuo, desde los aspectos técnicos, científicos y humanísticos, hasta las técnicas de uso de utensilios y herramientas.
  - a. Educación
  - b. Desarrollo
  - c. Adiestramiento
  - d. Entrenamiento
  - e. Capacitación
  
5. Artículo de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que señala la obligación de las empresas para proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo.
  - a. Artículo 123, apartado A, fracción XIII
  - b. Artículo 12, apartado B, fracción VI
  - c. Artículo 5º, apartado C, fracción VII
  - d. Artículo 120, apartado A, fracción XIII
  - e. Artículo 123, apartado A, fracción IX
  
6. Documento que desglosa el conjunto de acciones de capacitación, sistematizadas y jerarquizadas, para su ejecución y en el cual se especifican las actividades, tiempo y recursos necesarios para su implantación.
  - a. Plan secundario de capacitación
  - b. Ejecución de la capacitación
  - c. Programación de la capacitación
  - d. Plan de trabajo de capacitación
  - e. Plan mensual





7. Etapa que utiliza técnicas como la observación, cuestionario, encuesta, que pueden ir desde el planteamiento de una pregunta elaborada en forma escrita o verbal, hasta un diseño muy complejo de investigación.
  - a. Búsqueda del diseño de objetivos
  - b. Técnicas de enseñanza aprendizaje
  - c. Diagnóstico de necesidades
  - d. Técnicas de comunicación grupal
  - e. Plan de trabajo de capacitación
  
8. Conjunto de procedimientos y métodos que tienen como objetivo la transmisión del conocimiento y de la adquisición de habilidades, aptitudes y de la modificación de actitudes.
  - a. Técnicas de enseñanza aprendizaje
  - b. Técnicas de enseñanza
  - c. Búsqueda del diseño de objetivos
  - d. Diagnóstico de necesidades
  - e. Plan de trabajo de capacitación
  
9. Tienen la finalidad de integrar a los participantes, romper el hielo, facilitar el compañerismo, crear un ambiente de confianza y proveer la participación para la reflexión.
  - a. Técnicas de enseñanza aprendizaje
  - b. Técnicas de comunicación interna
  - c. Búsqueda del diseño de objetivos
  - d. Técnicas de instrucción
  - e. Técnicas grupales



10. Las bases del aprendizaje organizacional son las siguientes, excepto:
- a. Elaborar cada periodo el plan de trabajo en capacitación
  - b. Sigue un sistema lógico
  - c. Se enfoca a conseguir metas concretas
  - d. Discurre por pequeños fracasos
  - e. Está conectado pero no imitado por el nivel individual



## TEMA 4. LA ADMINISTRACIÓN DE LA REMUNERACIÓN

### Objetivo particular

Al finalizar el tema, el estudiante enunciará los diferentes conceptos de sueldo y remuneración, su importancia y tipos de remuneración que pueden establecerse en las organizaciones. Definirá las políticas sobre las cuales se puede sustentar un programa de remuneración integral, considerando prestaciones, desempeño, competencias laborales y remuneración variable de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado.

### Temario detallado

- 4.1. Administración de la remuneración: Concepto e importancia
- 4.2. Objetivos de la Administración de la remuneración
  - 4.2.1. Equidad Interna
  - 4.2.2. Competitividad Externa
  - 4.2.3. Elevar los niveles de desempeño del personal
  - 4.2.4. Otros
- 4.3. Definición de terminología:
  - 4.3.1. Compensación
  - 4.3.2. Remuneración
  - 4.3.3. Retribución
  - 4.3.4. Salario
  - 4.3.5. Sueldo
  - 4.3.6. Incentivos
  - 4.3.7. Prestaciones: en efectivo o en especie
  - 4.3.8. Paquete de remuneración
- 4.4. Clasificación de los contenidos y elementos de la remuneración
  - 4.4.1. Remuneración Extrínseca



- 4.4.2. Remuneración Intrínseca
- 4.4.3. Remuneración Económica
- 4.4.4. Remuneración No Económica
- 4.4.5. Remuneración Económica Directa
- 4.4.6. Remuneración Económica Indirecta
- 4.4.7. Remuneración Fija
- 4.4.8. Remuneración Variable
- 4.5. Perspectiva para remunerar los puestos:
  - 4.5.1. Pago por valor de mercado: *Encuesta Salarial*
  - 4.5.2. Pago por contenido de responsabilidad del puesto: *Valuación de puestos*
  - 4.5.3. Desarrollo de Estructuras de Remuneraciones
- 4.6. Perspectiva para remunerar a las personas
  - 4.6.1. Remuneración con base en el desempeño
  - 4.6.2. Remuneración con base en competencias laborales
- 4.7 Planes de remuneración variable
- 4.8 Prestaciones

## **Introducción**

En este tema se estudiarán los aspectos generales de los sueldos y las remuneraciones, su filosofía, objetivos internos y externos que se pretenden alcanzar en cuanto a la evaluación de las personas.

Se analizará también la terminología en cuanto a salario, compensación, remuneración, incentivos y prestaciones.

Se estudiarán los diferentes tipos de remuneración manejados en las empresas, (extrínseca, intrínseca, económica y no económica, directa, indirecta fija y



variable) describiendo las características básicas y esenciales de cada una de ellas.

Asimismo, se realiza un breve análisis de las perspectivas para remunerar en cuanto a puestos y personas, considerando el mercado, la valuación de puestos y estructuras de remuneraciones, así como la evaluación de su desempeño y las competencias laborales, para terminar con los planes de remuneración variable que se podrían implementar en las organizaciones. Este tema, **Administración de la Remuneración**, concluye con la definición y los alcances de las prestaciones.

#### **4.1 Administración de la remuneración: Concepto e importancia**

La administración de la remuneración como función clave y estratégica dentro de la administración de recursos humanos representa una de las prácticas más importantes para atraer y retener el talento humano, con las capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes que requiere la empresa para contribuir de manera eficiente y eficaz al logro de los objetivos organizacionales.

Como lo afirma José Luis Rodríguez Tepezano “la **administración de la remuneración** representa una técnica importante para los administradores y tiene por objeto alinear los comportamientos de los trabajadores a la misión y a los objetivos estratégicos del negocio a través de los distintos pagos que recibe el empleado de parte del patrón.”<sup>55</sup>

Sobre la importancia de la administración de la remuneración José Luis Rodríguez Tepezano afirma que:

la administración de la remuneración constituye una disciplina que últimamente ha cobrado una importancia especial, lo cual se corrobora al

---

<sup>55</sup> José Luis Rodríguez Tepezano, *Administración de la remuneración*, División de Estudios de Posgrado, FCA-UNAM, México, 2005. (Trabajo escrito para obtener el grado de Maestro en Administración), p. 26.



ver que cada vez son más las empresas que la consideran en la formulación de su estrategia general. Al asumir el reto de incorporar la administración de la remuneración en la estrategia general de la organización, se generan nuevos desafíos para encargados de la remuneración; entre ellos, asumir con responsabilidad ética y un alto compromiso la tarea de delinear políticas remunerativas, lo cual implica que los administradores deben sin titubeo alguno tomar en cuenta los intereses de los trabajadores al momento de formular las políticas de pago. Con esto, no sólo se estará garantizando el logro y alcance de los objetivos de la organización, sino que también se tendrá la oportunidad de mejorar el nivel de vida de los trabajadores.<sup>56</sup>

Por su parte Eva María Aguilar Pastor y Miguel Ángel Castillo Sastre apuntan que “a la hora de tomar decisiones relativas al diseño de la retribución es importante partir de la idea de que el sistema de compensación debe ser congruente con los objetivos estratégicos, ya que una de sus funciones es enviar a los empleados señales consistentes con dichos objetivos.”<sup>57</sup>

La **administración de la remuneración** debe mantener un equilibrio entre los diferentes elementos que intervienen en su estructura y composición determinándose de manera justa y acorde a las responsabilidades y obligaciones de los puestos, a su naturaleza y a las condiciones de trabajo sin perder de vista al mercado laboral en el cual compite la empresa, buscando siempre que los recursos financieros que se destinen a ese propósito cumplan con una clara visión de justicia y equidad manteniendo la aceptación y satisfacción de los empleados.

#### **4.2 Objetivos de la administración de la remuneración**

Entre los objetivos principales que se buscan alcanzar con el diseño e implantación de un sistema o programa de administración de la remuneración en una organización están:

---

<sup>56</sup> *ibid.*, pp. 26-27.

<sup>57</sup> Eva María Aguilar y Miguel Ángel Sastre, *op. cit.*, p. 283.



#### **4.2.1 Primer objetivo: Equidad Interna**

Eva María Aguilar y Miguel Ángel Sastre señalan que “el objetivo de la equidad hace referencia a la necesidad de que el sistema retributivo proporcione un trato justo a los empleados [...] Las personas suelen medir la justicia de la compensación que reciben comparando sus salarios con los de otras personas.”<sup>58</sup>

Por otro lado Tolo Rimsky precisa que la equidad interna es “la relación existente entre los sueldos o salarios base de cada uno de los puestos, que asegure que estén en relación directa y en concordancia con el contenido de los puestos.”<sup>59</sup>

Este principio es fundamental, ya que si los salarios son determinados sin que exista una diferenciación entre los contenidos y responsabilidades de cada uno de ellos, tendríamos una injusticia en el momento de establecer la remuneración. Esto ocasionaría malestar en de cada uno de los ocupantes del puesto, desmotivación, baja productividad, ausentismo, ineficiencia en los procesos, mala atención en el servicio, rotación, etc.

#### **4.2.2 Segundo objetivo: Competitividad Externa**

Se refiere a que los valores de la remuneración deben estar acordes a lo que el mercado laboral (en el cual compite la empresa) ofrece a puestos similares que se encuentran en la organización, evitando el peligro de perder gente valiosa por remuneraciones poco atractivas o “piratería“, práctica muy socorrida por la competencia para atraer mejores recursos, independientemente de que para la empresa ya no sea muy atractivo atraer personal calificado por la baja remuneración que se ofrece.

#### **4.2.3 Tercer objetivo: Elevar los niveles de desempeño del personal**

---

<sup>58</sup> *ibid.*, p. 285.

<sup>59</sup> Tolo Rimsky, *Administración de la Remuneración Total: Nuevos sistemas de pago al personal*, México, McGraw Hill, 2005, p. 8.



La motivación temporal se hace necesaria porque estimula el desempeño de las personas que trabajan en una organización. Las evaluaciones periódicas refuerzan los resultados que se están obteniendo en el desarrollo del puesto y aunque sean temporales, ayudan a mantener una autoestima y confianza entre sus ocupantes, pues ven que la organización manifiesta un interés y preocupación por el trabajo que están desempeñando.

#### **4.2.4 Otros**

Otros de los objetivos que busca alcanzar la administración de la remuneración son:

- a) Elevar los niveles de productividad de la organización.
- b) Alinear los comportamientos de los trabajadores a los objetivos generales de la empresa.
- c) Atraer personal valioso.
- d) Retener personal valioso.
- e) Lograr personal satisfecho por las recompensas recibidas a cambio de las contribuciones otorgadas a la organización.
- f) Mejorar el clima organizacional.

### **4.3 Definición de terminología**

Dentro de la administración de la remuneración se manejan diferentes términos y aclarar su significado ayudará a comprender la aplicación de esta importante práctica:

- 4.3.1 Compensación
- 4.3.2 Remuneración
- 4.3.3 Retribución
- 4.3.4 Salario
- 4.3.5 Sueldo
- 4.3.6 Incentivos





4.3.7 Prestaciones: en efectivo o en especie

4.3.8 Paquete de remuneración

#### 4.3.1 Compensación

Proviene de la palabra **compensar** que de acuerdo con distintos diccionarios significa ‘resarcir o reparar un daño a alguien’. Por tanto, ‘compensación’ se refiere al pago económico que entrega el patrón al trabajador para reparar un daño causado; por ejemplo, representan una compensación los 90 días de salario que el patrón deberá pagar al trabajador por despedirlo injustificadamente y cuyo fundamento se encuentra en la Ley Federal del Trabajo.

De acuerdo con esta definición y basados en un criterio rigurosamente académico el término **compensación** no debería emplearse para referir al conjunto de pagos que recibe un empleado por su trabajo como comúnmente se utiliza en el ámbito laboral en nuestro país. Sin embargo, y tomando el criterio general de muchos especialistas en el tema de administración de sueldos y salarios, el término compensación puede ser intercambiado por el de remuneración.

#### 4.3.2 Remuneración

Son todos los pagos que recibe el empleado del patrón por su trabajo.

#### 4.3.3 Retribución

“Consiste en fijar un precio para un factor de producción.”<sup>60</sup>

#### 4.3.4 Salario

La Ley Federal del Trabajo, en el artículo 82 define “salario” como “la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo”

---

<sup>60</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, *Administración moderna de personal*, 7ª ed., México, Thomson, 2007, p. 174.



De acuerdo con el **tipo de salario**, y conforme a lo que establece la propia ley, éste puede ser clasificado según su **valoración** en:

- Salario por unidad de tiempo.
- Unidad de obra.
- Comisión.
- A precio alzado.<sup>61</sup>

Desde el punto de vista de la **naturaleza** de los **factores** que lo integran:

- Efectivo.
- En especie
- Mixto

Desde el punto de vista de su **periodicidad**:

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Anual

Desde el punto de vista de su **monto**:

- Mínimo general.
- Mínimo profesional.
- Remunerador.

Desde el punto de vista de la **jornada** en que se genera:

- Ordinario.
- Extraordinario.

Desde el punto de vista de los **elementos** que lo componen:

---

<sup>61</sup> Ricardo Alfredo Varela Juárez, *Administración de la Compensación: Sueldos, salarios y prestaciones*, México, Pearson / Prentice Hall, 2005, pp. 43-44.



- Tabulado.
- Por cuota diaria.
- Integrado.
- Para el cálculo de prestaciones.

#### 4.3.5 Sueldo

Ricardo Varela lo define como la “remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.”<sup>62</sup> Por lo general es un término que se aplica para trabajos de oficina, administrativos o de supervisión. Al respecto, el autor mexicano Joaquín Rodríguez Valencia subraya que sueldo y salario son dos conceptos tan comunes en nuestro país que

aparentemente tienen dos significados diferentes, pero en esencia significan lo mismo, porque tanto el sueldo como el salario son la forma en que la empresa retribuye al trabajador por los servicios prestados. La única diferencia radica en que cuando se elabora y paga la nómina del personal de confianza se habla de **sueldos** y cuando se elabora y paga la nómina de personal sindicalizado se habla de **salarios**.<sup>63</sup>

#### 4.3.6 Incentivos

Son los beneficios en dinero o en especie independientes al salario que recibe un trabajador por haber alcanzado un objetivo previamente pactado en el desempeño de su trabajo. El incentivo por lo general tiene que ver con mejoras en los procesos de producción, en el cumplimiento de presupuestos o metas de ventas, en una mayor productividad en el manejo de líneas de producción, en mejorar la atención a clientes, etc.

Cuando los incentivos se otorgan en dinero, éstos representan un aliciente muy importante para los trabajadores pues los impulsa a ser más productivos en los procesos que manejan porque reciben una cantidad extra a su salario nominal fomentando más el trabajo en equipo, la calidad en los servicios y/o productos, la

---

<sup>62</sup> *ibid.*, p. 18.

<sup>63</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, *op. cit.*, p. 179-180.



eficiencia en su entorno de trabajo, su disciplina en el cumplimiento de las obligaciones legales, etc.

#### **4.3.7 Prestaciones en efectivo o en especie**

Son beneficios adicionales al salario que reciben los trabajadores por el sólo hecho de desempeñar un puesto.

Las prestaciones pueden ser mínimas, conforme a las dispuestas por la Ley Federal del Trabajo o superiores. Ello dependerá de las políticas que las empresas establezcan para tal efecto y según sus posibilidades económicas y financieras, el sector o mercado en el que compiten y de acuerdo al nivel de puestos al cual vayan orientadas, siempre y cuando mantengan la generalidad y cumplan con los requisitos que establecen las leyes fiscales para su manejo y otorgamiento.

#### **4.3.8 Paquete de remuneración**

Se refiere al conjunto de prestaciones y remuneraciones en dinero, especie y servicios que recibirá el empleado de manera mensual o anual conforme al puesto y nivel en que se encuentra dentro de la estructura organizacional.

Los paquetes de remuneración **se difunden en los procesos de selección y contratación**, dándole a conocer al candidato seleccionado cuál sería el paquete integral de remuneraciones que recibirá al ingresar a la empresa.

### **4.4 Clasificación de los contenidos y elementos de la remuneración**

De acuerdo a los criterios y elementos de remuneración que utiliza Tolo Rinsky en su libro *Administración de la Remuneración Total*, y José Antonio Ariza, *et. al.*, en *Dirección y administración integrada de personas* la remuneración puede ser clasificada en:

#### **4.4.1 Remuneración Extrínseca**



- 4.4.2 Remuneración Intrínseca
- 4.4.3 Remuneración Económica
- 4.4.4 Remuneración No Económica
- 4.4.5 Remuneración Económica Directa
- 4.4.6 Remuneración Económica Indirecta
- 4.4.7 Remuneración Económica Fija
- 4.4.8 Remuneración Económica Variable

#### **4.4.1 Remuneración extrínseca**

La **remuneración extrínseca** “es aquel beneficio, sueldo, prestación o salario que recibe el empleado de parte del patrón al estar desempeñando un cargo –puesto– dentro de la organización”.<sup>64</sup>

#### **4.4.2 Remuneración intrínseca**

Por su parte, la **remuneración intrínseca**, “es aquella que se proporciona directamente al empleado”<sup>65</sup> y que sale de su interior, producto de una satisfacción o gusto por lo que hace y que de alguna manera se da porque existe en torno a él un ambiente favorable que la organización ha provocado, por ejemplo: orgullo por su empresa y trabajo, por el ambiente de compañerismo, por la cultura de la empresa y la relación cordial y positiva de sus superiores.

#### **4.4.3 Remuneración económica**

“La **remuneración económica** o financiera es aquella que le cuesta dinero a la empresa”<sup>66</sup> producto de las obligaciones contractuales y legales que adquiere con el empleado.

---

<sup>64</sup> Tolo M. Rinsky, op. cit., p. xvi.

<sup>65</sup> ibid., p. xvi-xvi .

<sup>66</sup> loc. cit.



#### 4.4.4 Remuneración no económica

En cambio la **remuneración no económica** o no financiera, es la dada principalmente por una serie de factores motivacionales que no resultan costosos a la empresa pues no desembolsa dinero alguno. Con frecuencia los factores motivacionales no son tomados muy en cuenta por ejemplo: “el reconocimiento por el trabajo bien hecho”<sup>67</sup>, el agradecimiento oportuno al empleado por su entusiasmo, participación e interés que demuestra con sus compañeros y superiores, la reducción del grado de supervisión, la asignación de nuevas responsabilidades y por ende su desarrollo personal y profesional, etc.

#### 4.4.5 Remuneración económica directa

La **remuneración económica**, como lo señala Rinsky,<sup>68</sup> **puede ser** directa e indirecta, la **directa** es la que corresponde a sueldos, salarios, bonos, incentivos, remuneraciones extraordinarias, aguinaldos, premios, o cualquier otra cantidad de dinero que pueda recibir el empleado en el transcurso del año.

#### 4.4.6 Remuneración económica indirecta

En cambio, la remuneración **indirecta** es aquella en la que el empleado no recibe dinero sino beneficios por conducto de terceras personas y/o servicios en especie como seguros de vida, gastos médicos, transporte, comedor, etc.

#### 4.4.7 Remuneración económica directa fija

La **remuneración económica directa** se clasifica en **fija** y **variable**; la **fija** se refiere a la percepción o cantidad de dinero (sueldo, aguinaldo, primas, fondo de ahorro, etc.), que recibirá el empleado de manera garantizada ya sea de manera semanal, quincenal, mensual o anual, y que de alguna manera ya conoce con anticipación.

---

<sup>67</sup> loc. cit.

<sup>68</sup> loc. cit.



#### **4.4.8 Remuneración económica directa variable**

En cambio la **remuneración variable** es aquella que no está garantizada y cuyo monto o cantidad de dinero a recibir dependerá de los resultados de la empresa, del desempeño de la persona en el puesto o de las metas alcanzadas. Ejemplos de remuneración variable son los bonos, incentivos, comisiones, etc.

#### **4.5 Perspectiva para remunerar los puestos**

De acuerdo con los expertos en remuneración los puestos deben tomar en cuenta diferentes criterios para su pago, el primero de ellos es:

##### **4.5.1 Pago por valor de mercado: Encuesta Salarial**

¿Cuánto paga el mercado laboral en puestos similares o semejantes considerando el nivel, los conocimientos, las habilidades, esfuerzos, responsabilidades y/o condiciones de trabajo? para ello se deberá realizar encuestas o estudios de mercado periódicamente que determinen la posición competitiva en la que se encuentran los puestos respecto a ese mercado (abajo, promedio o arriba) en términos absolutos y relativos.

##### **4.5.2 Pago por contenido de responsabilidad del puesto: Valuación de puestos**

En este aspecto deberá considerarse cuál es el valor relativo del puesto en función a su complejidad, a los conocimientos que se requieren, al esfuerzo desarrollado, al grado de responsabilidad y a las condiciones a las que se enfrenta; para ello deberá hacerse una valuación del puesto de acuerdo a los diferentes métodos y sistemas que existen.

##### **4.5.3 Desarrollo de Estructuras de Remuneraciones**

Independiente al valor del puesto, deberán diseñarse políticas y estructuras de remuneraciones que complementen el pago de la remuneración total,



estableciendo tabuladores, paquetes de prestaciones y beneficios que serán administrados y otorgados dependiendo del nivel del puesto de que se trate y que ocupe la persona.

#### **4.6 Perspectiva para remunerar a las personas**

Respecto a las personas, existen también diferentes criterios que deben tomarse en cuenta tales como:

##### **4.6.1 Remuneración con base en el desempeño**

Las personas deberán ser remuneradas de acuerdo al desempeño que vayan teniendo en el desarrollo y funcionamiento del puesto, para ello deberá crearse un sistema de **Evaluación del Desempeño**, que permita medir los resultados alcanzados en determinados periodos de tiempo. Es responsabilidad del área de recursos humanos diseñar la mejor herramienta e implementarla en toda la organización para cumplir con este propósito.

##### **4.6.2 Remuneración con base en competencias laborales**

Hoy, los esquemas de remuneración están evolucionando de manera importante y significativa al reconocer las competencias de las personas, por ello es necesario desarrollar **modelos de administración** basados en el acrecentamiento de conocimientos, habilidades y actitudes que en conjunto forman las competencias que requieren las personas que trabajan en las organizaciones para ser más eficientes y productivas en sus procesos de trabajo.

Al diseñar modelos de remuneración por competencias se alienta un alto grado de motivación y compromiso entre los empleados para que estén mejor preparados y capacitados y puedan enfrentar los nuevos retos que representa la globalización para las empresas.





#### 4.7. Planes de remuneración variable

La remuneración variable es quizás la nueva tendencia que la mayoría de las empresas están incorporando a sus esquemas de remuneración total, ya que dan al empleado el beneficio de desarrollar su máxima capacidad y creatividad en el desempeño de su puesto para alcanzar las metas y objetivos planteados.

La **remuneración variable** se traduce en incertidumbre para algunos empleados porque estará siempre en función de los resultados alcanzados mientras que para otros representa mejores retribuciones económicas producto de su esfuerzo.

En este esquema hay una situación de *ganar-ganar* pues tanto la organización en sus resultados financieros, como los clientes o consumidores finales en el producto y/o servicio que reciben, podrán verse favorecidos. Obteniendo todos una ventaja competitiva sobre el resto de los competidores.

Existen varios planes de remuneración variable, entre los más utilizados podemos mencionar: los bonos, incentivos y comisiones.

#### 4.8 Prestaciones

Las prestaciones representan hoy más que nunca un elemento importante dentro de la totalidad de remuneraciones que recibe un trabajador. **Las prestaciones se definen** como los beneficios o ingresos adicionales al salario que recibe el trabajador al estar laborando en una empresa, muchas de ellas incluyen planes de retiro, seguros de vida y gastos médicos mayores, pensiones de jubilación y una gran variedad de servicios que pudieran recibir los empleados.

Las prestaciones **se otorgan a todos los empleados de la empresa** con el **propósito** de contribuir a elevar su nivel de vida personal, en busca de la



satisfacción de necesidades económicas, sociales, culturales, recreativas, entre otras.

Los alcances de las prestaciones están directamente relacionados con los objetivos que las organizaciones se propongan alcanzar y los beneficios que deseen otorgar a sus trabajadores como: elevar la productividad, mejorar las condiciones de vida de los trabajadores, acentuar el grado de compromiso e identidad de éstos con la misión y visión de la organización, retener empleados valiosos, desarrollar un clima laboral que privilegie la inventiva, creatividad y el ingenio de quienes conforman la organización, entre otros.

#### **Bibliografía del tema 4**

1. AGUILAR Pastor, Eva María, *et al.*, *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*, Madrid, McGraw-Hill, 2003.
2. RIMSKY, Tolo, *Administración de la remuneración: nuevos sistemas de pago al personal*, México, McGraw Hill, 2005.
3. RODRÍGUEZ Tepezano, José Luis, *Administración de la remuneración*, División de Estudios de Posgrado, FCA-UNAM, México, 2005. (Trabajo escrito para obtener el grado de Maestro en Administración).
4. RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, *Administración moderna de personal*, 7ª ed., México, Thomson, 2007.
5. VARELA Juárez, Ricardo Alfredo, *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones*, México, Pearson / Prentice Hall, 2005.

#### **Actividades de aprendizaje**

- A.4.1.** Formar grupos de cuatro o cinco personas y discutir los diferentes conceptos que se manejan en cuanto a la terminología de las remuneraciones.



**A.4.2.** Hacer un sondeo con un grupo de personas que trabajen para investigar qué tipo de remuneraciones les ofrece la empresa y cómo las valora en cuanto a su filosofía y principios.

**A.4.3.** Investigar por equipo qué tipos de remuneraciones y estrategias tienen establecidas las empresas y qué resultados se han obtenido al llevarlas a cabo.

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. Explica qué es la administración de la remuneración.
2. Menciona dos objetivos de la administración de la remuneración.
3. Explica en qué consiste la remuneración extrínseca.
4. Define qué es: salario, compensación, incentivo y retribución.
5. Menciona cómo se clasifica la remuneración.
6. Explica qué es la remuneración indirecta.
7. Explica la importancia que tiene el mercado en la remuneración de los puestos.
8. Explica cómo se clasifica el salario en función a su periodicidad.
9. Menciona cuáles son las perspectivas para remunerar a las personas.
10. Defina qué son los planes de remuneración variable.

### **Examen de autoevaluación**

1. Son objetivos de las remuneraciones.
  - a. La equidad interna, competitividad externa y el desempeño del personal.
  - b. El pago uniforme al salario, la productividad y el reconocimiento.
  - c. La descripción de puestos, la valuación del puesto y la política interna.
  - d. El salario de los trabajadores, la competencia y la productividad.
  - e. Los incentivos, los bonos y la productividad.



2. Son los pagos económicos que entrega el patrón al trabajador para reparar un daño causado.
  - a. Incentivo.
  - b. Salario.
  - c. Compensación.
  - d. Retribución.
  - e. Sueldo.
  
3. Una de las clasificaciones del salario por su valoración es
  - a. Por unidad de tiempo.
  - b. Pago en efectivo.
  - c. Mínimo general.
  - d. Periodo mensual.
  - e. Periodo ordinario.
  
4. Son beneficios adicionales al salario, por el solo hecho de desempeñar un puesto.
  - a. Comisiones.
  - b. Bonos.
  - c. Prestaciones.
  - d. Retribuciones.
  - e. Compensaciones.
  
5. La remuneración intrínseca se recibe:
  - a. Por medio de la empresa.
  - b. Directamente por el empleado.
  - c. Por un incentivo otorgado.
  - d. A través de un agente externo.
  - e. Por el director general.



- 6.- Es el conjunto de prestaciones y remuneraciones en dinero, especie y servicios que recibirá el empleado de manera quincenal o mensual.
- Las compensaciones.
  - El paquete de remuneraciones.
  - Las retribuciones extraordinarias.
  - Los incentivos.
  - Las comisiones.
- 7.- Se refieren a una serie de beneficios en dinero o en especie que recibe un trabajador independiente de su salario por haber alcanzado una meta u objetivo previamente pactados en el desempeño de su trabajo.
- Sueldos.
  - Incentivos.
  - Compensaciones.
  - Gratificaciones.
  - Remuneraciones.
- 8.- Es aquella remuneración que no está garantizada y que por lo tanto el monto o cantidad de dinero que recibirá dependerá de los resultados de la empresa, del desempeño del puesto o de las metas alcanzadas.
- Remuneración fija.
  - Remuneración mixta.
  - Remuneración directa.
  - Remuneración indirecta.
  - Remuneración variable.



9.- Consiste en fijar un precio para un factor de producción.

- a. Compensación.
- b. Remuneración.
- c. Prestaciones.
- d. Retribuciones.
- e. Comisiones.

10.- Se refiere a que los valores de la remuneración deben estar acordes al mercado laboral (en el cual compite la empresa).

- a. Estructura interna.
- b. Tabulador salarial.
- c. Política de remuneración.
- d. Equidad interna.
- e. Competitividad externa.



## **TEMA 5. 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**

- 5.1. Principios generales
- 5.2. Relaciones individuales de trabajo
- 5.3. Relaciones colectivas de trabajo
- 5.4. Condiciones generales de trabajo
- 5.5. Riesgos de trabajo
- 5.6. 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 éstos.

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 implica un riesgo, que instituciones de seguridad y servicio para los trabajadores deberán cuidar.

## **5.1. Principios generales**

### **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 con la Ley Federal del Trabajo (LFT) en su **artículo 8**, segundo párrafo, es “toda actividad humana, intelectual o material independientemente del grado de preparación técnica requerida por cada profesión u oficio”.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *Ley Federal del Trabajo*, p. 16.





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.

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**) y 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>70</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.

<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</b> (patrón – trabajador)	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 una empleador determinado y la persona que presta el servicio, es decir que aún y cuando una patrón tenga varios trabajadores a su servicio, cada uno de ello 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 5.1. 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:

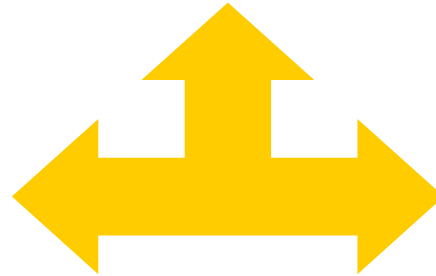
---

<sup>70</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, 2005, p.28.



## Aduisición de valores

Escasez de información personal de los trabajadores



Dificultad de manejo de los RH y la información que generan

Fuentes principales sobre las que se administran las relaciones laborales en las organizaciones

Figura 5.1. 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</b>	Incluir programas para los diferentes niveles estratégicos
<b>TAMAÑO DE LA ORGANIZACION</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 SINDICALIZACION</b>	Convenios sujetos a procesos de negociación con el sindicato

Cuadro 5.2. Variables en las relaciones con el personal



## 5.2 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.

Tipos de contratos laborales		
Contrato Individual de Trabajo	Contrato Colectivo de Trabajo	Contrato Ley
<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 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. (Para ampliar el tema se puede verificar el Artículo del 405 al 421 de la LFT)</i>

**Cuadro 5.3. Tipos de contratos laborales<sup>71</sup>**

<sup>71</sup> Elaborado con base en los artículos 20, 386 y 404 de la LFT



## **Duración de la relación de trabajo<sup>72</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 regresar a trabajar.

---

<sup>72</sup> Elaborado con base en los artículos 35 y 36 de la Ley Federal del Trabajo, Secretaría del Trabajo y Previsión Social.



## 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 5.4. Causas de suspensión de la relación de trabajo<sup>73</sup>

#### 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 5.2.) o en su caso proceder a su rescisión (**Artículos**

<sup>73</sup> Elaborado con base en el Artículo 42 de la Ley Federal del Trabajo.



47 y 51), si no se está en alguno de los supuestos que se establecen la organización se encontrará ante un despido injustificado.

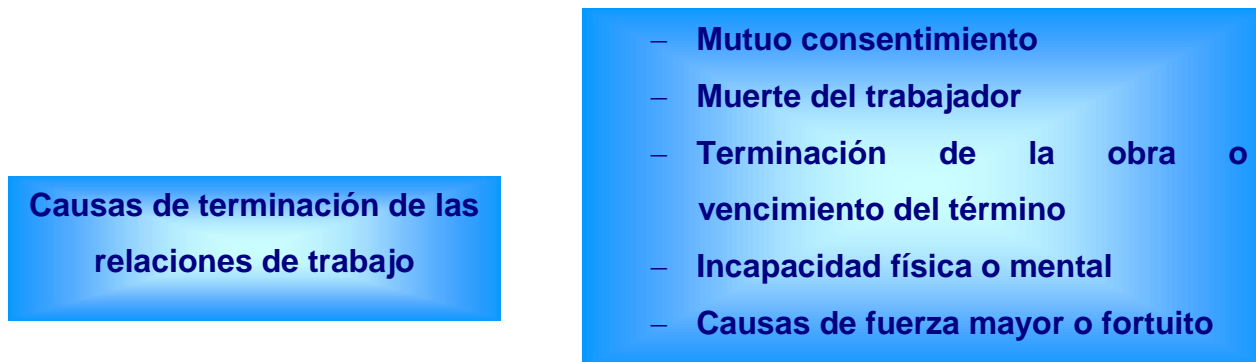
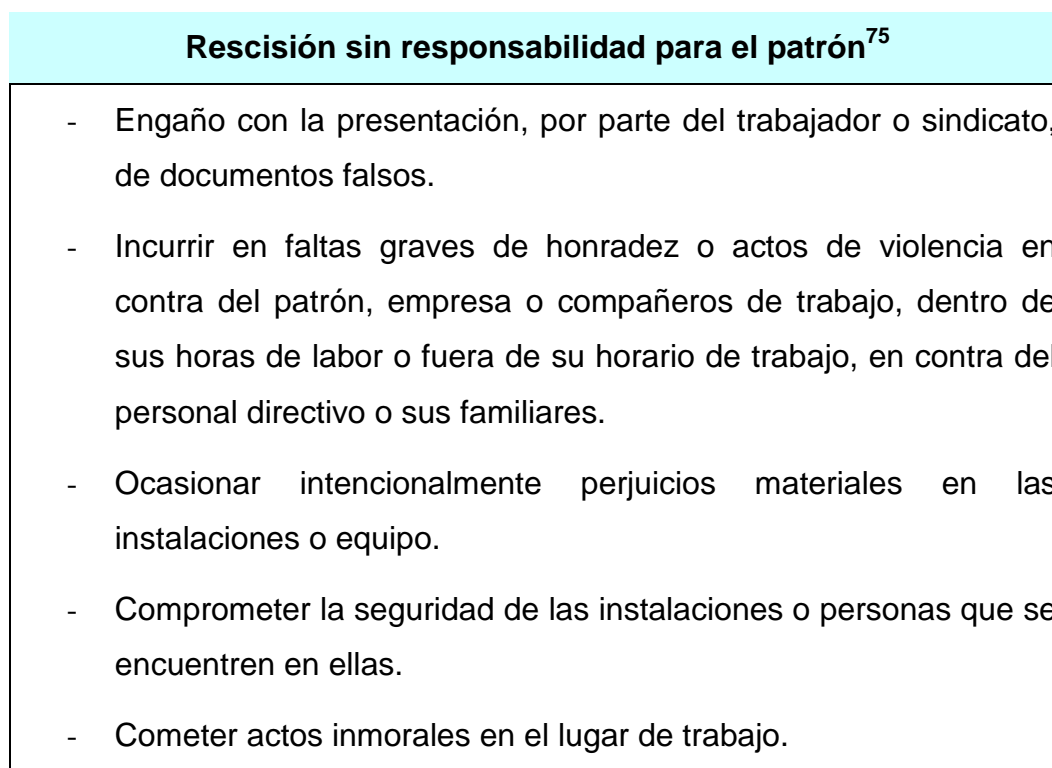


Figura 5.2 .Causas de terminación de las relaciones de trabajo<sup>74</sup>



**Cuadro 5.5. Rescisión del contrato de trabajo sin responsabilidad para el patrón**

<sup>74</sup> Elaborado con base en el Artículo 53 y 434 de la Ley Federal del Trabajo.

<sup>75</sup> Elaborado con base en el Artículo 42 de la Ley Federal de Trabajo.



## **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.

### **5.3. 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, 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.

**De oficios varios:** Formado por trabajadores de diversas profesiones.

**Cuadro 5.6. Clasificación de sindicatos de trabajadores** <sup>76</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

**Cuadro 5.7. Otra clasificación de sindicatos**

## SINDICATO DE PATRONES

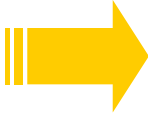


- Formados por patrones de una o varias ramas de actividades.
- Nacionales formados por patrones de una o varias ramas

**Cuadro 5.8. Clasificación de sindicatos de patrones** <sup>77</sup>

<sup>76</sup> Elaborado con base en el artículo 360 de la Ley Federal del Trabajo.



## Huelga

		<b>Huelga inexistente:</b> cuando la suspensión del trabajo se realiza por un número menor de trabajadores, de
<b>Huelga</b>		<b>Huelga ilícita:</b> se presenta cuando la mayoría de los huelguistas realizan actos violentos contra personas o
Suspensión temporal del trabajo llevada a cabo por una		<b>Huelga justificada:</b> es aquella en las que los motivos por la cual se realiza son imputables al patrón

**Cuadro 5.9. Clasificación de la huelga**

---

<sup>77</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 patrones la celebración del contrato colectivo de trabajo y exigir su revisión al terminar el periodo de su vigencia
- Obtener de los patrones 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 5.10. Objetivos de la huelga <sup>78</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:

- a) Por acuerdo entre los trabajadores huelguistas y los patrones.
- b) 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>78</sup> Elaboración propia, desarrollado con base en el Art. 450 de la LFT.



- c) Por laudo arbitral de la persona o comisión que libremente elijan las partes.
- d) 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.

#### 5.4. Condiciones generales de trabajo

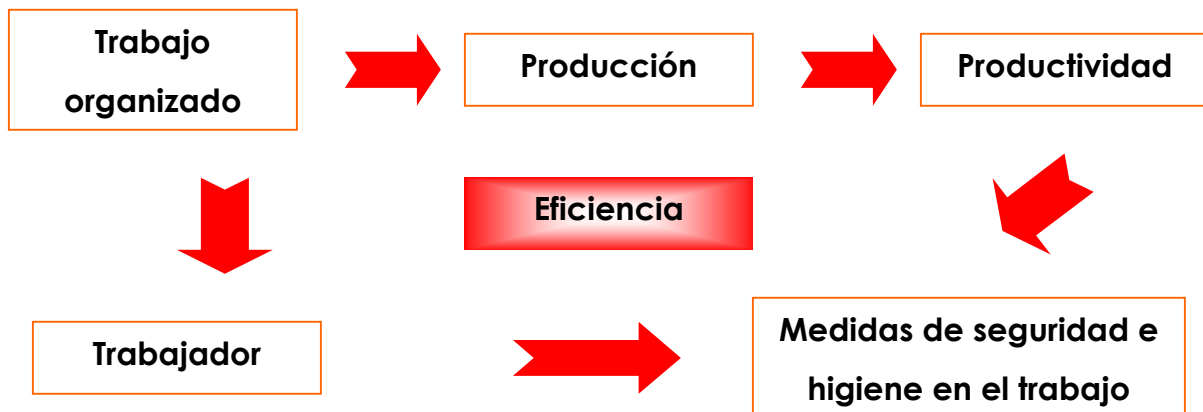


Figura 5.3. Condiciones de trabajo organizado (elaboración propia)

#### 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 5.11. Tipos de jornada de trabajo <sup>79</sup>**

#### **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

- Días de descanso obligatorio: 1 de enero, 5 de febrero, 21 de marzo, 1 de mayo, 16 de Septiembre, 20 de Noviembre, 1 de Diciembre (transmisión del Poder Ejecutivo Federal).

#### **Cuadro 5.13. Días de descanso obligatorios<sup>81</sup>**

<sup>79</sup> Elaborado con base en el artículo 60 de la LFT.

<sup>80</sup> Elaborado con base en los artículos 69 y 73 de la LFT.

<sup>81</sup> Elaborado con base en los artículo 74 de la LFT.



- 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 5.14. Vacaciones <sup>82</sup>

### 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

---

<sup>82</sup> Elaborado con base en el Capítulo IV de la LFT, Artículos 76, 77, 79 y 80.



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.

### 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 5.15. Consideraciones del salario<sup>83</sup>

<sup>83</sup> Elaboración propia, desarrollado con base en Art. 82, 83, 84 y 85 de la Ley Federal del Trabajo.





## 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, 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 5.16. Consideraciones de los salarios mínimos<sup>84</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.

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.

### 5.5. 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>85</sup>

**Riesgo de trabajo** son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo de su

<sup>84</sup> Elaboración propia, desarrollado con base en los artículos 91 al 94 de la Ley Federal del Trabajo.

<sup>85</sup> Desarrollado con base en los artículos 473, 474 y 475 de la Ley Federal del 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.

### **Incapacidades por riesgo de trabajo<sup>86</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**

---

<sup>86</sup> Desarrollado con base en el Art. 477, 478, 479 y 480 de la Ley Federal del Trabajo.



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>87</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 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

---

<sup>87</sup> Elaborado con base al Art. 500 y 503 de la Ley Federal del Trabajo.



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 rehúse 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 5.17. Derechos e indemnizaciones Ley IMSS<sup>88</sup>**

---

<sup>88</sup> Elaborado con base en los artículos 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 fallezcan, 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.



<b>LEY IMSS</b>	<b>LEY ISSSTE</b>
<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</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 calculan 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>



<p>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>	
--	--

**Cuadro 5.18. Cuadro de Invalidez y pensiones Ley del IMSS y Ley ISSSTE<sup>89</sup>**

<b>Años cotizados Trabajadores</b>	<b>Años cotizados Trabajadoras</b>	<b>Porcentaje</b>
30	28	100%

**Cuadro 5.19. Pensión por jubilación (ISSSTE)<sup>90</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%

<sup>89</sup> Elaborado con base en los artículos. 31 y 141 de la Ley del IMSS y los artículos 60 y 61 de la Ley del ISSSTE.

<sup>90</sup> Elaborado con base en Art. 60 de la Ley del ISSSTE.



22	67.5%
23	70%
24	72.5%
25	75%
26	80%
27	85%
28	90%
29	95%

**Cuadro 5.20 Pensiones de retiro por edad y tiempo de servicios e invalidez (ISSSTE)<sup>91</sup>**

<b>Años de Edad</b>	<b>Años de Servicios</b>	<b>Porcentaje</b>
60	10	40%
61	10	42%
62	10	44%
63	10	46%
64	10	48%
65	10	50%

**Cuadro 5.21. Pensiones por cesantía en edad avanzada (IMSS)**

<sup>91</sup> Elaborado conforme al Art. 63 de la Ley del ISSSTE.



## 5.6. 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, determina ¿qué tipo de incapacidad le otorgarían y por qué?
3. Es importante tener un contrato de trabajo, indica de ¿qué tipo y qué debe contener?

### Bibliografía del tema 5

1. ARIAS GALICIA, Fernando, *Administración de recursos humanos*, México, Trillas, 1999.
2. CHAN BRITO, Alfredo, Ana María CHEL KUK, *Práctica académica*, Revista Consultorio Fiscal, núm. 331, 2005
3. STPS, *Ley Federal del Trabajo*, México, 2002



4. SOLANA RIVERO, Manual, *Mis prestaciones y derechos laborales*, México, Ecafsa, 2000
5. TRUEBA URBINA, Alberto, Jorge TRUEBA BARRERA, *Legislación Federal del Trabajo Burocrático, comentarios y jurisprudencia, disposiciones complementarias*, México, Porrúa, 2002.

### **Siglarlo del tema 5**

**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.5.1.** Consulta la Ley Federal del Trabajo y revisa los artículos relacionados con el tema. Con el propósito de verificar el sustento jurídico que se establecen para cada apartado.
- A.5.2.** Elabora 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. Define ¿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
  - d) 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
  - d) 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



## TEMA 6. INVENTARIO DE PERSONAL Y SISTEMAS Y PAQUETES PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### Objetivo particular

Al finalizar el tema, el alumno interpretará los usos y aplicaciones del inventario de personal. Asimismo, desarrollará sistemas de información para la administración de recursos humanos.

### Temario detallado

- 6.1 Inventario de personal: Definición, elementos, importancia y objetivo
- 6.2 Inventario de personal a través de sistemas electrónicos de procesamiento de información
- 6.3 Uso y aplicaciones del inventario de personal
  - 6.3.1 Generación de estadísticas de la población laboral
  - 6.3.2 Selección de personal
  - 6.3.3 Capacitación
  - 6.3.4 Evaluación del desempeño
  - 6.3.5 Desarrollo de plan de vida y carrera
- 6.4 Métodos para el mantenimiento, manejo y actualización del inventario de personal
- 6.5 Necesidades de información sobre el personal
- 6.6 ¿Cómo se procesa la información?
- 6.7 Sistemas de información de recursos humanos
  - 6.7.1 Sistemas Transaccionales
  - 6.7.2 Sistemas de apoyo a las decisiones
  - 6.7.3 Sistemas estratégicos
  - 6.7.4 Evolución de los sistemas de información
  - 6.7.5 Creación de un sistema de información y de nómina en *Excel*



- 6.7.6 Caso de estudio
- 6.8 Banco de datos para un sistema de información de recursos humanos
  - 6.8.1 Creación de Bases de Datos en el paquete ACCES DE Microsoft Office
  - 6.8.2 Caso práctico

## **Introducción**

El inventario de personal es un recurso básico e importante para el óptimo manejo y administración de los bancos de datos que poseen las organizaciones, ya que su contenido ofrece información acerca las personas que conforman a éstas.

Los datos, que abarca el inventario de personal, deben ser útiles para satisfacer las distintas necesidades que se les presentan a las organizaciones, incluso para el desarrollo de actividades relativas a la planeación (pronósticos y presupuestos), organización, dirección y control del personal.

Las necesidades de información son diversas para cada área de la organización y requieren del apoyo de diversos especialistas. La información útil para toda la organización constituye el sistema de información global y respalda las decisiones de los directivos.

El almacenamiento de información es de suma importancia, por ello hoy en día no tan solo se cuentan con registros manuales, sino también con formas automatizadas de información derivado particularmente del constante avance tecnológico.

Con el empleo de programas de cómputo como Excel o Access se pueden determinar estadísticas y gráficas que ofrecerán información respecto a asuntos relevantes del área de administración de recursos humanos; así mismo, se podrán



confeccionar fórmulas matemáticas que nos permitan realizar cálculos sobre algunos indicadores importantes como: productividad, resultado de evaluación de desempeño, rotación de personal, niveles de capacitación, entre otros.

A lo largo de este capítulo revisaremos la utilidad de los sistemas de información y del desarrollo de bases de datos, se mostrarán los propósitos de su elaboración y haremos énfasis en el desempeño que tiene para la administración de una organización en el aspecto estratégico y en la toma de decisiones, así como el beneficio que se genera al contar un sistema de información.

Finalmente se enuncian las aplicaciones de los sistemas de bases de datos en recursos humanos que desarrollan información, que reduce incertidumbre, pero que requiere abastecerse por medio de una forma de procesamiento de datos.

### **6.1 Inventario de personal: Definición, elementos, importancia y objetivo**<sup>92</sup>

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>93</sup>

---

<sup>92</sup> El contenido del subtema 6.1. *Inventario de personal: Definición, elementos, importancia y objetivo* fue tomado de la guía de estudios de la asignatura Recursos Humanos I del Plan de Estudios 2005 de la Licenciatura en Administración.

<sup>93</sup> John M. Ivancevich, *op. cit.*, p. 145.



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.

## **6.2 Inventario de personal a través de sistemas electrónicos de procesamiento de la información<sup>94</sup>**

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,

---

<sup>94</sup> El contenido del subtema 6.2. *Inventario de personal a través de sistemas electrónicos de procesamiento de la información* fue tomado de la guía de estudios de la asignatura Recursos Humanos I del Plan de Estudios 2005 de la Licenciatura en Administración.



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>95</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>96</sup>

### Limitaciones

- Los sistemas de información son un instrumento de apoyo para las decisiones.
- Requiere de tiempo para la asimilación y recepción del sistema, con el propósito de consolidar los datos existentes.
- Elevado Costo; la limitación del presupuesto destinado por la empresa a estas partidas reduce el éxito de su utilidad ya que se requiere:
- Integración y compatibilidad entre los diferentes sistemas de la empresa
- Existencia de especialistas que dominen los sistemas de información.

---

<sup>95</sup> Gary Dessler y Ricardo A. Varela Juárez, *Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano*, México, 2ª ed., Pearson / Prentice Hall, 2004, p. 42.

<sup>96</sup> *ibid.*, p. 42.





### **6.3 Uso y aplicaciones del inventario de personal<sup>97</sup>**

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:

#### **6.3.1 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 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.

#### **6.3.2 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.

#### **6.3.3 Capacitación**

Para llevar a cabo un acertado proceso de capacitación de personal, es necesario recabar la información respecto a qué carencias de conocimiento, habilidades y

---

<sup>97</sup> El contenido del subtema 6.3. *Uso y aplicaciones del inventario de personal* fue tomado de la guía de estudios de la asignatura Recursos Humanos I del Plan de Estudios 2005 de la Licenciatura en Administración.



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.

### **6.3.4 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>98</sup>

### **6.3.5 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*.

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

Diseñar el sistema es la parte más difícil de la preparación del inventario de habilidades, así, también, es importante la planeación para la recolección,

---

<sup>98</sup> Eva María Aguilar Pastor, *et al.*, op. cit., p. 221.



mantenimiento, manejo y actualización de los datos. Los dos métodos principales para reunir datos son la entrevista y el cuestionario.

La disponibilidad de los sistemas de información son cada vez más flexibles y poderosos en todos los niveles de la organización, por otra parte las decisiones de los negocios óptimas tienen que ver con las políticas de información dentro de la organización. Pueden surgir problemas cuando no se toman en cuenta las políticas adecuadas al crear sistemas y decidir cómo enfrentará la gente esos sistemas.

En la planeación del procedimiento debe establecerse la temporalidad con la que será suficiente actualizarlo pudiendo ser semestral o anual, cuando los tiempos de actualización son más frecuentes y los datos se consultan constantemente se requerirán periodos cortos que pueden ser mensuales.

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 cuegan 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, lo que en el largo plazo compensa con creces lo que cuesta el entrevistador.<sup>99</sup>

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

---

<sup>99</sup> John M. Ivancevich, *op. cit.*, pp. 145-146.



empresas actualizan cada mes los datos que más cambian y cada año los más estables.<sup>100</sup>

## 6.5 Necesidades de información sobre el personal

La administración a diferentes niveles de una organización toma diversas decisiones, controlan diferentes tipos de procesos y por lo tanto tienen diferentes necesidades de información.

Características de los datos e información para diferentes niveles de administración:<sup>101</sup>

### Administración de nivel superior

<b>Amplio</b> (iniciativa amplia)	<b>Largo Plazo</b> Meses Años Pasado distante Futuro (pronóstico)	<b>Resumido</b>	<b>Interno y externo</b>	<b>Estructurado</b>	<b>Toma de decisiones</b>
<b>Estrecho</b> (departamental)	<b>Corto Plazo</b> Horas Días Pasado reciente Futuro	<b>Detallado y específico</b>	<b>Interno</b>	<b>Sin estructurar</b>	<b>Operaciones diarias</b>

<sup>100</sup> loc. cit.

<sup>101</sup> Fuente del cuadro Effy Oz, *Administración de Sistemas de Información*, 2ª edición, México, Thomson Learning, 2001. p. 234.



	cercano				
Rango de datos	Lapso	Nivel de Detalle	Origen	Grado de Estructura	Propósito

### Administración de nivel inferior

Cuadro 6.1. Administración de Sistemas de Información

#### Consideraciones sobre las necesidades de información del personal:

- **Rango de datos:** Se refiere a la cantidad de datos de los que se extrae la información, por ejemplo los datos reunidos de un solo departamento tienen un rango más estrecho que los de toda la organización, es diferente el nivel de detalle
- **Periodo:** lapso que abarca los datos, para el caso de los inventarios se requiere hacer extrapolaciones basadas en patrones anteriores para el análisis prospectivo.
- **Nivel de detalle:** se refiere al grado de especificidad de los datos generados, en el caso de los inventarios de habilidades se tratará de datos históricos con actualización constante con relación a los apartados establecidos para el análisis.



- **Fuentes:** los datos **internos** se reunirán en la organización, así como del propio empleado o en su caso de clientes. Los **externos** pueden provenir de otras organizaciones como las referencias, capacitación y actualización fuera de la empresa, calificaciones de desempeño otorgados por clientes o proveedores, trayectoria laboral fuera de la organización, etc.
- **Datos estructurados y no estructurados:** los datos estructurados son aquellos que pueden almacenarse de manera fácil y ordenada para posteriores operaciones y toma de decisiones, sus fuentes principales son archivos y bases de datos internos. Los no estructurados se refieren a fuentes no uniformes como representaciones gráficas, documentos escritos o de análisis.

## 6.6 ¿Cómo se procesa la información?

Un **sistema de información** es el conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada, según las necesidades de la empresa, recopilan, elaboran y distribuyen la información (o parte de ella) de la organización necesaria para sus operaciones y para las actividades de dirección y control correspondientes (decisiones) para desempeñar su actividad de acuerdo con su estrategia de negocio. Es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.

Así, el **equipo computacional:** el hardware necesario para que el sistema de información pueda operar.

El recurso humano, que interactúa con el Sistema de Información, está formado por las personas que utilizan el sistema.



Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información.

**Entrada de Información:** Es el proceso mediante el cual el Sistema de Información toma los datos que requiere para procesar la información. Las entradas pueden ser manuales o automáticas. Las manuales son aquellas que se proporcionan en forma directa por el usuario, mientras que las automáticas son datos o información que provienen o son tomados de otros sistemas o módulos. Esto último se denomina interfaces automáticas.

Las unidades típicas de entrada de datos a las computadoras son las terminales, las cintas magnéticas, las unidades de disquete, los códigos de barras, los escáner, la voz, los monitores sensibles al tacto, el teclado, y el *mouse*, entre otras.

**Almacenamiento de información:** El almacenamiento es una de las actividades o capacidades más importantes que tiene una computadora, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recordar la información guardada en la sección o proceso anterior. Esta información suele ser almacenada en estructuras de información denominadas archivos. La unidad típica de almacenamiento son los discos magnéticos o discos duros, los discos flexibles o disquetes y los discos compactos (CD-ROM).

**Procesamiento de Información:** Es la capacidad del Sistema de Información para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecida. Estos cálculos pueden efectuarse con datos introducidos recientemente en el sistema o bien con datos que están almacenados. Esta característica de los sistemas permite la transformación de datos fuente en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones, lo que hace posible, entre otras cosas, que un tomador de decisiones genere una proyección financiera a partir de los datos que contiene un estado de resultados o un balance general de un año base.

**Salida de Información:** La salida es la capacidad de un Sistema de Información para sacar la información procesada o bien datos de entrada al exterior. Las unidades típicas de salida son las impresoras, terminales, disquetes, cintas magnéticas, la voz, los graficadores y los *plotters*, entre



otros. Es importante aclarar que la salida de un sistema de información puede constituir la entrada a otro Sistema de Información o módulo. En este caso, también existe una interfaz automática de salida.<sup>102</sup>

La mayor contribución de la computadora a los Sistemas de información (SI) es el procesamiento de datos eficiente, esta característica resulta esencial para un sólido SI. La velocidad y la precisión permiten a la empresa procesar millones de componentes de datos en algunos segundos.

Las computadoras agregan un componente a los sistemas de información, la necesidad de traducir instrucciones a lenguaje de computadora. Los programas instruyen a la computadora sobre la manera de interpretar y manipular los datos y la forma visual o auditiva de proporcionar la información, hoy en día se utilizan miles de lenguajes de programación por lo que la implantación de los inventarios de habilidades a través de SI requiere de una propuesta y análisis sobre el software para los Sistemas de Información en los negocios.

## **6.7 Sistemas de información de recursos humanos**

### **6.7.1 Sistemas transaccionales**

Su función consiste en registrar datos reunidos dentro de los límites de las organizaciones, es decir el punto donde la organización interactúa con las partes con las que hace negocio. Es decir, un proceso automático que registre datos para convertirlos en información para su procesamiento.

Ejemplo:

- Reportes de personal que actualmente se encuentra en capacitación
- Reportes de evaluación de desempeño
- Actualización de sueldos, salarios, antigüedades, etc.

---

<sup>102</sup> Material electrónico de Manuel Peralta, disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml>, recuperado el 07/10/08.





Sus principales características son:

- A través de éstos suelen lograrse ahorros significativos de mano de obra, debido a que automatizan tareas operativas de la organización.
- Con frecuencia son el primer tipo de Sistemas de Información que se implanta en las organizaciones. Se empieza apoyando las tareas a nivel operativo de la organización.
- Son intensivos en entrada y salida de información; sus cálculos y procesos suelen ser simples y pocos sofisticados.
- Tienen la propiedad de ser recolectores de información, es decir, a través de estos sistemas se cargan las grandes bases de información para su explotación posterior.
- Son fáciles de justificar ante la dirección general, ya que sus beneficios son visibles y palpables.<sup>103</sup>

### **6.7.2 Sistemas de apoyo a la toma de decisiones**

Los administradores se ayudan de los SI para estudiar datos por lo que contienen una cantidad menor de información.

Éstos ayudan a encontrar un curso de acción óptimo, por lo que el procesamiento de la información en este tipo de sistemas es resumido.

Las principales características de éstos son:

- Suelen introducirse después de haber implantado los Sistemas Transaccionales más relevantes de la empresa, ya que estos últimos constituyen su plataforma de información.
- La información que generan sirve de apoyo a los mandos intermedios y a la alta administración en el proceso de toma de decisiones.
- Suelen ser intensivos en cálculos y escasos en entradas y salidas de información. Así, por ejemplo, un modelo de planeación financiera requiere poca información de entrada, genera poca información como resultado, pero puede realizar muchos cálculos durante su proceso.
- No suelen ahorrar mano de obra. Debido a ello, la justificación económica para el desarrollo de estos sistemas es difícil, ya que no se conocen los ingresos del proyecto de inversión.
- Suelen ser Sistemas de Información interactivos y amigables, con altos estándares de diseño gráfico y visual, ya que están dirigidos al usuario final.

---

<sup>103</sup> Material en línea de Manuel Peralta, disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml>, recuperado el 07/10/08.



- Apoyan la toma de decisiones que, por su misma naturaleza son repetitivos y de decisiones no estructuradas que no suelen repetirse. Por ejemplo, un Sistema de Compra de Materiales que indique cuándo debe hacerse un pedido al proveedor o un Sistema de Simulación de negocios que apoye la decisión de introducir un nuevo producto al mercado.
- Estos sistemas pueden ser desarrollados directamente por el usuario final sin la participación operativa de los analistas y programadores del área de informática.

Este tipo de sistemas puede incluir la programación de la producción, compra de materiales, flujo de fondos, proyecciones financieras, modelos de simulación de negocios, modelos de inventarios, etcétera.<sup>104</sup>

### 6.7.3 Sistemas estratégicos

Los sistemas en algunas ocasiones se construyen para solucionar problemas, pero otras para aprovechar oportunidades, por el otro lado esa oportunidad es intangible, se requiere cierta visión para identificar la oportunidad. Los sistemas de información que ayudan a aprovechar las oportunidades se les llama estratégicos (SIIE) pueden crearse a partir de algo ya establecido o simplemente crearse de cero.

Los SIIE combinan dos tipos de ideas, las que sirven para realizar movimientos de negocios potencialmente ganadores; y los que se utilizan para aprovechar la tecnología de información para realizar los movimientos.

Para el caso de los inventarios de habilidades pueden establecerse a través de sistemas que reduzcan costos, en los que se haga diferencia sobre el servicio que se otorga o en el que se establezcan alianzas, es decir que el propio sistema proporcione información relevante a la empresa de tal manera que sean bien aprovechados los datos que proporcione para el Sistema Integral de RR. HH.

Sus principales características son:

---

<sup>104</sup> Material en línea de Manuel Peralta, disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml>, recuperado el 07/10/08.



- Su función primordial no es apoyar la automatización de procesos operativos ni proporcionar información para apoyar la toma de decisiones.
- Suelen desarrollarse *in house*, es decir, dentro de la organización, por lo tanto no pueden adaptarse fácilmente a paquetes disponibles en el mercado.
- Típicamente su forma de desarrollo es a partir de incrementos y a través de su evolución dentro de la organización. Se indica con un proceso o función en particular y a partir de ahí se van agregando nuevas funciones o procesos.
- Su función es lograr ventajas que los competidores no posean, tales como ventajas en costos y servicios diferenciados con clientes y proveedores. En este contexto, los Sistemas Estratégicos son creadores de barreras de entrada al negocio. Por ejemplo, el uso de cajeros automáticos en los bancos en un Sistema Estratégico, ya que brinda ventaja sobre un banco que no posee tal servicio. Si un banco nuevo decide abrir su puerta al público, tendrá que dar este servicio para tener un nivel similar al de sus competidores.
- Apoyan el proceso de innovación de productos y proceso dentro de la empresa debido a que buscan ventajas respecto a los competidores y una forma de hacerlo en innovando o creando productos y procesos.

Un ejemplo de estos Sistemas de Información dentro de la empresa puede ser un sistema MRP (*Manufacturing Resource Planning*) enfocado a reducir sustancialmente el desperdicio en el proceso productivo, o bien, un Centro de Información que proporcione todo tipo de información; como situación de créditos, embarques, tiempos de entrega, etc. En este contexto los ejemplos anteriores constituyen un Sistema de Información Estratégico si y sólo si, apoyan o dan forma a la estructura competitiva de la empresa.<sup>105</sup>

#### 6.7.4 Evolución de los sistemas de información

Los sistemas de información han evolucionado a partir de sistemas diseñados para la automatización, para proporcionar un nuevo servicio o mejorar uno existente.

También han evolucionado a partir del uso lucrativo del exceso de información que reúne el SI en una empresa.

---

<sup>105</sup> Material en línea de Manuel Peralta, disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml>, recuperado el 07/10/08.



Aunque los SI se basan en tecnología los adelantos en ella no garantizan por sí solos la ventaja en el sistema pero sí el uso inteligente de la tecnología puede marcar una diferencia entre liderazgo y rezago.

De la sección anterior se desprende la evolución que tienen los Sistemas de Información en las organizaciones. Con frecuencia se implantan en forma inicial los Sistemas Transaccionales y, posteriormente, se introducen los Sistemas de Apoyo a las Decisiones. Por último, se desarrollan los Sistemas Estratégicos que dan forma a la estructura competitiva de la empresa.

En la década de los setenta, Richard Nolan, un conocido autor y profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, desarrolló una teoría que impactó el proceso de planeación de los recursos y las actividades de la informática.<sup>106</sup>

Según Nolan, la función de la Informática en las organizaciones evoluciona a través de ciertas etapas de crecimiento, las cuales se explican a continuación.

- Comienza con la adquisición de la primera computadora y normalmente se justifica por el ahorro de mano de obra y el exceso de papeles.
- Las aplicaciones típicas que se implantan son los Sistemas Transaccionales tales como nóminas o contabilidad
- El pequeño Departamento de Sistemas depende en la mayoría de los casos del área de contabilidad.
- El tipo de administración empleada es escaso y la función de los sistemas suele ser manejada por un administrador que no posee una preparación formal en el área de computación.
- El personal que labora en este pequeño departamento consta a lo sumo de un operador y/o un programador. Este último podrá estar bajo el régimen de honorarios, o bien, puede recibirse el soporte de algún fabricante local de programas de aplicación.
- En esta etapa es importante estar consciente de la resistencia al cambio del personal y usuario (ciberfobia) que están involucrados en los primeros sistemas que se desarrollan, ya que estos sistemas son importantes en el ahorro de mano de obra.

---

<sup>106</sup> Véase, material en línea, disponible en: Manuel Peralta: "Sistemas de información", disponible en <http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml>, recuperado el 07/10/08.



- Esta etapa termina con la implantación exitosa del primer Sistema de Información. Cabe recalcar que algunas organizaciones pueden vivir varias etapas de inicio en las que la resistencia al cambio por parte de los primeros usuarios involucrados aborta el intento de introducir la computadora a la empresa.

**Etapa de contagio o expansión.** Se refiere a los aspectos sobresalientes que permiten diagnosticar rápido que una empresa:

- Se inicia con la implantación exitosa del primer Sistema de Información en la organización. Como consecuencia de lo anterior, el primer ejecutivo usuario se transforma en el paradigma o persona que se habrá que imitar.
- Las aplicaciones que con frecuencia se implantan en esta etapa son el resto de los Sistemas Transaccionales no desarrollados en la etapa de inicio, tales como facturación, inventarios, control de pedidos de clientes y proveedores, cheques, etc.
- El pequeño departamento es promovido a una categoría superior, donde depende de la Gerencia Administrativa o Contraloría.
- El tipo de administración empleado está orientado hacia la venta de aplicaciones a todos los usuarios de la organización; en este punto suele contratarse a un especialista de la función con preparación académica en el área de sistemas.
- Se inicia la contratación de personal especializado y nacen puestos tales como analista de sistemas, jefe de desarrollo, jefe de soporte técnico, etc.
- Las aplicaciones desarrolladas carecen de interfaces automáticas entre ellas, de tal forma que las salidas que produce un sistema se tienen que alimentar en forma manual a otro sistema, con la consecuente irritación de los usuarios.
- Los gastos por concepto de sistemas empiezan a crecer en forma importante, lo que marca la pauta para iniciar la racionalización en el uso de los recursos computacionales dentro de la empresa. Este problema y el inicio de su solución marcan paso a la siguiente etapa.

**Etapa de control o formalización.** Para identificar a una empresa que transita por esta etapa es necesario considerar los siguientes elementos:

- Esta etapa de evolución de la Informática dentro de las empresas se inicia con la necesidad de controlar el uso de los recursos computacionales a través de las técnicas de presupuestación [sic.] base cero (partiendo de que no se tienen nada) y la implantación de sistemas de cargos a usuarios (por el servicio que se presta).
- Las aplicaciones están orientadas a facilitar el control de las operaciones del negocio para hacerlas más eficaces, tales como sistemas para control de flujo de fondos, control de órdenes de compra a proveedores, control de inventarios, control y manejo de proyectos, etc.



- El departamento de sistemas de la empresa suele ubicarse en una posición gerencial, dependiendo del organigrama de la Dirección de Administración o Finanzas.
- El tipo de administración empleado dentro del área de Informática se orienta al control administrativo y a la justificación económica de las aplicaciones a desarrollar. Nace la necesidad de establecer criterios para las prioridades en el desarrollo de nuevas aplicaciones. La cartera de aplicaciones pendientes por desarrollar empieza a crecer.
- En esta etapa se inician el desarrollo y la implantación de estándares de trabajo dentro del departamento tales como: estándares de documentación, control de proyectos, desarrollo y diseño de sistemas, auditoría de sistemas y programación.
- Se integra a la organización del departamento de sistemas, personal con habilidades administrativas y preparadas técnicamente.
- Se inicia el desarrollo de interfases automáticas entre los diferentes sistemas.

**Etapa de integración.** Las características de esta etapa son las siguientes:

- La integración de los datos y de los sistemas surge como un resultado directo de la centralización del departamento de sistemas bajo una sola estructura administrativa.
- Las nuevas tecnologías relacionadas con base de datos, sistemas administradores de bases de datos y lenguajes de cuarta generación, hicieron posible la integración.
- En esta etapa surge la primera hoja electrónica de cálculo comercial y los usuarios inician haciendo sus propias aplicaciones. Esta herramienta ayudó mucho a que los usuarios hicieran su propio trabajo y no tuvieran que esperar a que sus propuestas de sistemas fueran cumplidas.
- El costo del equipo y del software disminuyó por lo cual estuvo al alcance de más usuarios.
- En forma paralela a los cambios tecnológicos, cambió el rol del usuario y del departamento de Sistemas de información. El departamento de sistemas evolucionó hacia una estructura descentralizada, permitiendo al usuario utilizar herramientas para el desarrollo de sistemas.
- Los usuarios y el departamento de sistema iniciaron el desarrollo de nuevos sistemas, reemplazando los sistemas antiguos, en beneficio de la organización.

**Etapa de administración de datos.** Entre las características que destacan en esta etapa están las siguientes:



- El departamento de Sistemas de Información reconoce que la información es un recurso muy valioso que debe estar accesible para todos los usuarios.
- Para poder cumplir con lo anterior resulta necesario administrar los datos en forma apropiada, es decir, almacenarlos y mantenerlos en forma adecuada para que los usuarios puedan utilizar y compartir este recurso.
- El usuario de la información adquiere la responsabilidad de la integridad de la misma y debe manejar niveles de acceso diferentes.

**Etapa de madurez.** Entre los aspectos sobresalientes que indican que una empresa se encuentra en esta etapa, se incluyen los siguientes:

- Al llegar a esta etapa, la Informática dentro de la organización se encuentra definida como una función básica y se ubica en los primeros niveles del organigrama (dirección).
- Los sistemas que se desarrollan son Sistemas de Manufactura Integrados por Computadora, Sistemas Basados en el Conocimiento y Sistemas Expertos, Sistemas de Soporte a las Decisiones, Sistemas Estratégicos y, en general, aplicaciones que proporcionan información para las decisiones de alta administración y aplicaciones de carácter estratégico.
- En esta etapa se tienen las aplicaciones desarrolladas en la tecnología de base de datos y se logra la integración de redes de comunicaciones con terminales en lugares remotos, a través del uso de recursos computacionales.<sup>107</sup>

### **6.7.5 Creación de un sistema de información y de nómina en Excel**

Para este ejemplo se deberán tomar en consideración cada uno de los elementos que conforman una nómina. De la nómina como documento se obtienen informes actualizados de los movimientos generados durante el periodo de pago, encontrándose entre ellos:

- Nómina de sueldos con el total de percepciones, deducciones, prestaciones y neto a pagar.
- Desglose de moneda por trabajador y resumen para el banco.

---

<sup>107</sup> Material de Manuel Peralta, "Sistemas de información", en línea, disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml>, recuperado el 07/10/08.





- Movimientos por empleado, con el desglose de sus percepciones y deducciones.
- Reporte de percepciones y deducciones que despliega los acumulados totales de la nómina.
- Movimientos, por departamento, con los montos totales de percepciones, deducciones y faltas.
- Reporte de destajos por trabajador.
- Reporte de depósitos de nómina.

### **MOVIMIENTOS A LA NÓMINA**

- Incremento general o individual del salario, utilizando un monto específico o por porcentaje.
- Registros de faltas por diferentes tipos de ausentismo e incapacidad.
- En el caso de faltas por incapacidad, se requiere capturar el registro de control que otorga el IMSS, así como el porcentaje cotizado por la empresa.
- Programación de vacaciones por trabajador y activación automática de la prima vacacional correspondiente.
- Registros de tiempo extraordinario, de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, las horas dobles y triples trabajadas en una semana.
- Reporte de finiquitos y liquidaciones por diferentes circunstancias tales como: renuncia voluntaria y rescisión de contrato (por tiempo determinado o indeterminado). Percepciones y deducciones que por ley deben considerarse.

### **DEDUCCIONES**

- Cálculo anual del ISR de los trabajadores
- Avisos de afiliación
- Cálculo de impuestos





## CATÁLOGO DE TRABAJADORES

- Fotografía
- Definir los días no laborables, lo cual determina los días trabajados al año para los cálculos de Aguinaldos, PTU, etc.
- IMSS Y AFORE
- Especificación del tipo de salario del empleado que de acuerdo a la ley del IMSS le corresponde. (fijo, variable o mixto).
- Cálculo del salario diario integrado para trabajadores con tipo de salario fijo, mixto o variable.
- Captura de información complementaria de cada empleado (dirección, teléfono, sexo, nombre del padre y madre, entre otros) para la notificación de avisos al IMSS.
- Histórico de salarios que auxilia en la emisión del reporte de liquidación al IMSS.
- Reporte de declaración al IMSS de cuotas obrero patronales en hoja blanca
- Archivo con los avisos de alta, baja y modificación de salarios al IMSS.

### 6.7.6 Caso de estudio

En la actualidad las organizaciones enfrentan una serie de desafíos y experimentan diversas transformaciones, que repercuten en la forma de administrar los recursos humanos. Situación de la que no escapa la empresa “*Costeable*”, en la que los directivos responsables del área de recursos humanos pretenden automatizar su sistema de información que abarcaría elementos como los datos generales del personal de la compañía, su historial laboral y el resumen nominal de empleados de la organización. Con este proceso, se busca concentrar y acceder de forma oportuna y automática a la información de cada empleado de la organización.

Asimismo, el sistema de información de recursos humanos ofrece una serie de bondades como el poder consultar diversa información relevante sobre el personal





empleado: a) las competencias del personal actual; así como, b) su trayectoria en la organización, incluyendo el estado que guarda su situación actual en la organización; de igual forma, c) ofrecerá opiniones del grupo de expertos sobre planeación de personal; d) el estado o nivel de actualización y desarrollo en los empleados; e) antigüedad laboral, entre otros elementos importantes. Con esta información la dirección general pretende contar con información selecta y que respalde la toma de decisiones del personal directivo.

El primer paso para cumplir con el propósito del sistema de información fue realizar una reunión con gerentes para conocer la información que necesitaban. Después de escuchar y recabar las necesidades de los gerentes se requirió planear un sistema de información para la presentación de sus ideas, para ello se requirió un conjunto de banco de datos para armar el sistema de información. Con las entradas tradicionales la gerencia podrá interactuar con los datos y decisiones. A continuación se presenta el esquema de datos de entrada y las necesidades de información requeridas a través de informes.



## ESQUEMA DE DATOS DE ENTRADA

**DATOS PERSONALES:** nombre completo, registro o número de empleado, registro federal de contribuyentes, clave única de registro de población, estado civil, sexo, nacionalidad, fecha de nacimiento, número de seguridad social, correo electrónico, fecha de ingreso a la empresa, situación actual (vigente/no vigente), registro fotográfico, registro de firma, clínica de seguro social de adscripción

**DATOS DOMICILIARIOS:** Calle y número, teléfono, colonia, código postal, delegación o municipio y entidad federativa

**DATOS LABORALES:** área de adscripción, puesto/plaza, tipo de contrato, fecha de vigencia del contrato, horario laboral, sueldo asignado a la plaza, tipo de movimiento del contrato (reingreso, promoción, cambio o transferencia, nuevo ingreso, etc.)

**HISTORIAL DATOS LABORALES:** área de adscripción, tipo de contrato, periodo, puesto/plaza, resumen de actividades realizadas, nombre del jefe inmediato, motivo de movimiento tabulador de la plaza.

**DATOS DE NÓMINA:** número de empleado, nombre, RFC y CURP, puesto/plaza actual, sueldo, antigüedad, resumen de percepciones, sueldo neto, periodo de pago, forma de pago.

## TIPO DE REPORTES

Reporte histórico de trayectoria laboral  
Reportes de evolución salarial  
Actualización de datos personales  
Reporte de situación vigente  
Consulta de datos personales  
Consulta de percepciones del empleado  
Estadísticas y gráficas



## **6.8 Banco de datos para un sistema de información de recursos humanos**

Como ya se revisó el término de base de datos es un concepto utilizado por cualquier persona que incluso no tiene contacto con las computadoras. Antes de desarrollar una base de datos es importante definir para qué se requiere, es decir debe estructurarse adecuadamente.

Con la información plasmada en la base de datos se generarán informes y reportes, de tal manera que no deben omitirse datos útiles para ello. Una base bien estructurada lleva el proceso de análisis y recopilación de información que se plasma en la base.

Una base de datos forma parte de un sistema de información, que permite tomar decisiones a los directivos en una organización; por lo anterior el proceso de recopilación, almacenamiento y análisis de la información deberá ser planeado y organizado, con relación a las necesidades que requiera la empresa; es decir el tipo de reportes y su contenido para la ejecución de estrategias.

Para el desarrollo de estas actividades la organización debe tomar en cuenta los recursos que posee y los que requiera para llevar a cabo adecuadamente estas actividades. Por recursos debe considerarse el aspecto tecnológico y el humano.

Estas bases de datos forman parte de un sistema de recursos humanos integrado por los subsistemas de administración, integración, organización, retención, desarrollo y de auditoría; de tal manera que para su composición deben considerarse los datos más importantes y relevantes de cada uno de éstos subsistemas.

El primer paso para desarrollar la base de datos es la definición del concepto que se manejará en ella, es decir se refiere al significado de la base de datos; su utilidad y aplicación para el caso que nos ocupe en ese momento.



**CAMPO** se refiere a un elemento de la tabla, contiene un dato específico de información.

**REGISTRO** es el conjunto de campos que se refiere a un concepto en particular. Un sistema de información de recursos humanos será el conjunto de datos relativos al personal que forma parte de la organización.

Un proceso es el conjunto de entradas, procesamiento y salida de información para la toma de decisiones. El sistema de información de recursos humanos deberá integrarse por ese tipo de información.



## Fuentes de información del área de Recursos Humanos

Subsistema de integración	Investigaciones externas: de salarios, competencia Reclutamiento: medios, fuentes, costos Selección: pruebas, técnicas, entrevistas, investigación de referencias
Subsistema de organización	Diseño de puestos Descripción de puestos Evaluación de desempeño: métodos, resultados, análisis
Subsistema de retención	Valuación de puestos Salarios Encuestas de salarios Prestaciones Seguridad laboral: estadísticas de enfermedades, riesgos y accidentes Movimientos de personal: promociones, reclasificaciones, despidos Conflictos: extrañamientos, amonestaciones y demandas laborales Contratación
Subsistema de retención	Programas de capacitación Actualización Desarrollo Resumen de competencias Detección de necesidades de capacitación Desarrollo organizacional



## Aplicaciones del sistema de información de Recursos Humanos

**Registros con información personal:** nombre, número de empleado, RFC, CURP, número de afiliación de seguridad social, área de adscripción, nivel jerárquico, puesto, salario actual, etc.

**Inventarios de personal:** área de adscripción, nivel jerárquico, puesto, salario actual, evolución salarial y de puestos, desarrollo profesional y académico, resultados de evaluaciones, etc.

**Costos de reclutamiento:** fuentes y medios utilizados así como el costo empleado en cada parte del proceso

**Resúmenes de selección:** resultado de pruebas psicométricas, psicológicas, investigación de referencias

**Capacitación de personal:** programas, resultado y seguimiento de la capacitación, cuestionarios de detección de necesidades

**Registros y controles de personal:** control de asistencia, faltas, retardos, licencias, jornada laboral.

### Estadísticas de personal

**Puestos:** descripción de puestos, catálogos de puestos

**Flujos y movimientos de personal:** ingresos, transferencias, promociones, reingresos, jubilaciones, renuncias, defunciones

**Plantillas de personal:** relación de puestos y vacantes de personal

**Plantillas de retribución:** puestos, salarios, evolución de salarios, planes de prestaciones, programas de productividad, etc.

**Seguridad e higiene en el trabajo:** estadísticas y reportes de accidentes, enfermedades y riesgos de trabajo

**Relaciones laborales:** Archivos del personal con documentación generada a lo largo de la trayectoria laboral, contratos de trabajo, notificaciones de demanda, extrañamientos, investigaciones laborales y amonestaciones.

**Nóminas de pago:** percepciones, deducciones, neto a pagar

El procesamiento de datos es la actividad que acumula, agrupa y cruza datos para transformarlos en información, éste procesamiento puede ser manual, semiautomático y automático. Éste procesamiento implica la clasificación, el almacenamiento, recuperación y tratamiento de datos.



### **6.8.1 Creación de Bases de Datos en el paquete ACCES de Microsoft Office**

La estructuración y procesamiento de la información como se especificó en el anterior punto, puede desarrollarse de manera manual con el análisis en tarjetas, elaboración de cuadros comparativos, mapas de trabajo, etc.

La semiautomática o automática a través del uso de un programa de cómputo que permita el registro, procesamiento y elaboración de informes.

El programa Access es un programa que permite organizar y utilizar la información éste programa provee funciones y comandos para que el trabajo con los datos se presente sencillamente. Con él se pueden obtener informes con selección y filtrado de datos mediante criterios establecidos para la búsqueda rápida de información.

“Este programa de Microsoft permite guardar y registrar información de diferente tipo, ordenar con diferentes criterios, modificarla tantas veces como sea necesario y presentarla en formatos adecuados para producir informes de forma impresa o en pantalla”.<sup>108</sup>

### **6.8.2. Caso práctico**

Desarrolle una base de datos que genere como reporte una plantilla de personal, con el propósito de mantener actualizada y ordenada la información sobre plazas ocupadas y vacantes de una organización.

A continuación se presenta el tipo de información que requiere presentar en la plantilla, así como el tipo de reportes con el nombre de los “Informes” que requiere la organización, el dato de identificación personal (ID) para el ejemplo, será el número de empleado.

---

<sup>108</sup> Véase, Gonzalo Ferreyra Cortés, *Office 2007, Paso a paso*. México, Alfaomega. 2008.





Datos del empleado: apellido paterno, apellido materno y nombre, número de empleado, RFC y CURP

Datos de la plaza: área de adscripción, registro numérico de plaza, nombre de la plaza, sueldo mensual, partida de gasto

Situación actual de la plaza: ocupada o vacante

Los informes que deben generarse son los siguientes:

Plantilla de personal actual, denominado para el ejercicio INFORME DE PLANTILLA

Registro de plazas ocupadas y vacantes, nombrado INFORME DE VACANTES e INFORME DE PLAZAS OCUPADAS

Control presupuestal asignado a sueldos y salarios, denominado INFORME DE SUELDOS e INFORME DE PUESTOS

A continuación se presenta la base de datos en Access y un ejemplo de Informe:

Nombre de la Base de Datos: Personal





**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD**



**Departamento de Finanzas**

<b>UNIVERSIDAD</b>	Universidad de Cuenca
<b>SEMESTRE</b>	Segundo
<b>SECCION</b>	13070
<b>PLAZA</b>	Finanzas
<b>PROFESOR</b>	13070

**FECHA:** 13/08/2020

**EXAMEN:** Escrito

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIONES**



**Departamento de Finanzas**

<b>UNIVERSIDAD</b>	Universidad de Cuenca
<b>SEMESTRE</b>	Segundo
<b>SECCION</b>	13070
<b>PLAZA</b>	Finanzas
<b>PROFESOR</b>	13070

**FECHA:** 13/08/2020

**EXAMEN:** Escrito



## **Bibliografía del tema 6**

1. DESSLER, Gary, *et al.*, *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*, México, 2ª ed., Pearson - Prentice Hall, 2004.
2. IVANCEVICH, John M., *Administración de Recursos Humanos*, 9ª ed., México, McGraw Hill, 2005.
3. MONDY, Wayne, Robert M. Noe, *Administración de recursos humanos*. Novena edición, México, Pearson Education. 2005
4. OZ, Effy, *Administración de Sistemas de Información*, 2ª edición, Thompson Learning. 2001
5. SASTRE Miguel Ángel, Eva María Aguilar Pastor. *Dirección de Recursos Humanos, un enfoque estratégico*. Madrid, McGraw-Hill. 2003.
6. Peralta, Manuel: "Sistema de Información", disponible en el sitio electrónico de monografías,  
<http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml>.

## **Actividades de aprendizaje**

- A.6.1** En equipos de tres personas desarrolla un sondeo con compañeros estudiantes de la Licenciatura en Administración y Contaduría, que desempeñen actividades laborales sus actividades en el área de Recursos Humanos y discute con ellos sobre las principales aplicaciones de las bases de datos requeridas en las organizaciones, su funcionalidad y necesidades.
- A.6.2** Realiza en por lo menos tres bibliografías la investigación y comparación sobre el contenido y presentación del inventario de habilidades.
- A.6.3** Elabora un mapa conceptual del tema.



## **Cuestionario de autoevaluación**

1. Define ¿qué es un inventario de personal?
2. Enuncia los elementos de un inventario de personal.
3. Escribe las ventajas y limitaciones que se presentan en la elaboración de inventarios de personal.
4. Describe tres aplicaciones de los inventarios de personal.
5. Enuncia los métodos de actualización del inventario de personal.
6. Define ¿qué es un sistema transaccional de información?
7. Enuncia las etapas de crecimiento de la informática en las organizaciones.
8. Enuncia los tipos de procesamiento de los sistemas de información.
9. Explica la funcionalidad de la aplicación de bases de datos con el programa Access.
10. Describe tres aplicaciones de las bases de datos en la función de recursos humanos.

## **Examen de autoevaluación**

### **Instrucciones: marca la opción correcta**

1. Métodos para el mantenimiento, manejo y actualización del inventario de personal
  - a. Cuestionario y entrevista
  - b. Test y observación
  - c. Informes y estadísticas
  - d. Cuestionario y observación
  - e. Entrevista y test
  
2. Cantidad de datos de los que se extrae información
  - a. Fuente
  - b. Periodo



- c. Rango
- d. Sistema
- e. Nivel de detalle

3. Grado de especificidad de los datos generales, para los inventarios se refiere a los datos históricos con actualización constante

- a. Rango
- b. Sistema
- c. Nivel de detalle
- d. Fuente
- e. Periodo

**Relaciona las columnas A con B en la descripción del concepto**

<b>Columna A</b>	<b>Columna B</b>
a. Sistema de información	1. Las principales características de éste sistema son: - Ahorro significativo de recursos por la automatización - Intensiva entrada y salida de información; con procesos simples - Son recolectores de información
b. Usos y aplicaciones del inventario de personal	2. Etapa del proceso de sistema de información en donde la informática se encuentra definida como función básica de la organización; los sistemas se desarrollan con Sistemas de manufactura integrados, de soporte a la



c. Entrada de información	toma de decisiones y estratégicos. 3. Sistemas de información interactivos y amigables con altos estándares de diseño gráfico y visual; estos sistemas apoyan en la toma de decisiones y la información que emiten sirve de apoyo en la toma de decisiones.
d. Sistema estratégico	4. La función de éste sistema es apoyar la automatización de procesos operativos, lograr ventajas que los competidores no posean y son creadores de barreras de entrada al negocio 5. Conjunto formal de procesos que recopila, elabora y distribuye información de la organización; necesaria para sus operaciones y para actividades de dirección y control para el desempeño de actividades; de acuerdo a la estrategia de negocio.
e. Sistema transaccional	6. Son de distinta clase, dependen del tamaño, giro, naturaleza y necesidades de una organización. Ejemplos: selección de personal, capacitación, evaluación de desempeño, desarrollo de plan de vida y carrera.
f. Sistema de apoyo en la toma de decisiones	7. Parte del proceso de información que se desarrolla manual o automática; este paso toma datos para su proceso.
g. Madurez	



## Anexos. Ejemplos de modelo de inventario de habilidades

Empresa: Ejemplo SA DE CV

### Datos personales del trabajador

Número de empleado:	RFC:
Nombre completo:	
Domicilio actual:	
Fecha de nacimiento:	Estado civil:

### Educación formal y habilidades

#### Formación académica y actualización profesional:

Tipo de estudios	Institución	Periodo
Título académico obtenido:		

Tipo de estudios	Institución	Periodo
Título académico obtenido:		

#### Participación en programas de capacitación:

Nombre del curso:	
Institución:	
Horas:	Documento obtenido: Diploma( ) Certificado ( ) Constancia ( )

#### Conocimiento de lenguas extranjeras:

Idioma:	
Institución:	
Porcentaje de dominio:	Habla ( ) Traduce ( ) Escribe ( )





### Certificaciones profesionales:

Nombre de la certificación:	
Institución:	
Período:	Documento obtenido:

### Pertenece a alguna asociación profesional:

Institución:	
Tipo de participación:	
Fecha:	

### Trayectoria laboral y experiencia profesional

Puesto que ocupa actualmente:	
Área de adscripción:	
Responsable del área:	Salario tabular del puesto:
Antigüedad en el puesto:	
Breve descripción de actividades:	

### Experiencia profesional:

Nombre de la empresa en que prestó sus servicios:	
Puesto:	
Período de servicios:	Motivo de conclusión de contrato:
Breve descripción de actividades	



**Trayectoria laboral en la organización:**

Área	Puesto	Periodo	Jefe inmediato
Breve descripción de actividades desarrolladas en el puesto:			
<b>Datos Laborales</b>			

**Antigüedad:**

Área	Puesto	Periodo	Antigüedad
Antigüedad en la empresa:			

**Evaluaciones de desempeño:**

Área	Puesto	Nivel obtenido en la evaluación **

\*\*Considerar el tipo de evaluación de desempeño que se lleve en la organización

**Premios y distinciones obtenidas:**

Tipo	Institución que lo otorga	Fecha
<b>Capacidad Individual</b>		



<b>Resultado de las pruebas psicológicas en el proceso de selección</b>	
Tipo de prueba aplicada:	Resultado:

Observaciones generales:

---

---

---

---

---

---





## TEMA 7. AUDITORÍA DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### Objetivo particular

Definir la trascendencia de realizar la auditoría como mecanismo de mejora de la función de administración de recursos humanos.

### Temario detallado

- 7.1. Auditoría de recursos humanos: definición, importancia y objetivo
- 7.2. ¿Quién debe realizar la auditoría de recursos humanos?
- 7.3. Premisas para desarrollar una auditoría de recursos humanos
- 7.4. Criterios para realizar una auditoría de recursos humanos
- 7.5. Métodos para realizar auditorías a la función de administración de recursos humanos
- 7.6. Beneficios de la auditoría a la función de administración de recursos humanos
- 7.7. Caso práctico

### Introducción

Este tema también es de notable importancia para las organizaciones, porque por medio de esta función, **auditoría de recursos humanos**, se infiere si el recurso de mayor complejidad, contribuye cabalmente a los objetivos organizacionales. En esta línea de ideas, la evaluación del desempeño ineludiblemente se articula con el tópico que nos ocupa y estos subsistemas juntos conforman un pilar en la evaluación de la función de la administración de recursos humanos.



En este rubro es por tanto necesario definir auditoría de recursos humanos, establecer su importancia y su objetivo, así como quién deberá desplegar esta labor, las premisas para realizarla así como los criterios. Finalmente es básico señalar los métodos para efectuar la auditoría a la función de recursos humanos, también es capital esclarecer sus beneficios en la comprensión de este rubro.

### 7.1 Auditoría de recursos humanos: definición, importancia y objetivo

La auditoría “es el análisis sistemático de las políticas y prácticas de personal y la evaluación de su funcionamiento, tanto para corregir las desviaciones como para mejorar continuamente”<sup>109</sup>. Por ello se concibe como un sistema de control que basado en la determinación de estándares de calidad, cantidad, tiempo y costo compara lo esperado con lo planeado.

Son diversos **los objetivos** por los cuales se audita la función de recursos humanos, pero el más importante versa sobre la revisión sistemática para evaluar costos y beneficios del programa global de recursos humanos, y cotejar así su efectividad actual, primero, contra indicadores y desempeño propio de la organización registrado en periodos anteriores; y segundo, contra el de otras organizaciones (competencia) con las que sea real su comparación.<sup>110</sup>

La **importancia** de la auditoría de recursos humanos radica principalmente en el hecho de que constituye un sistema que evalúa el diseño y la implantación de toda la función de recursos humanos, misma que integra la aplicación, remuneración, desarrollo, mantenimiento y evaluación del potencial humano dentro del ámbito organizacional. En esta línea de ideas la auditoría permite entonces evaluar y determinar si el funcionamiento del sistema es eficiente y eficaz.

---

<sup>109</sup> Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, ed. cit., p. 447.

<sup>110</sup> Véase, *ibid.*, p. 446.



## **7.2 ¿Quién debe realizar la auditoría de recursos humanos?**

El rendimiento de la función de recursos humanos se mide con base en sus objetivos, por lo cual sólo basta analizar los mismos para inferir quiénes están capacitados para realizar esta auditoría. En coordinación con un especialista, agente externo y un equipo interno, la revisión es realizada por la organización, los gerentes de área, los diferentes órganos de la misma, clientes, proveedores y empleados y trabajadores.

## **7.3 Premisas para desarrollar una auditoría de recursos humanos**

Debido a que la auditoría debe desplegarse a lo largo y ancho de la función de recursos humanos y paulatinamente se ramifica su evaluación en algunos puntos con otras áreas, esta estrategia ha de contar con el respaldo de la cúpula administrativa de la organización, la alta dirección, porque al contemplar la evaluación crítica de disímiles aspectos de la organización, tales como su filosofía, misión, visión, estrategias de negocio, políticas, principios, creencias, entre otras más, el resultado obtenido por la auditoría puede alimentar de manera crítica la organización, sus objetivos globales y la estrategia de negocio. Esta es una de las razones del porqué el factor humano es trascendental para una organización.

Otras premisas no menos importantes son: debe concurrir compromiso y responsabilidad mutua por parte de toda el área de recursos humanos, deben preexistir parámetros evaluativos de costo beneficio en las disímiles funciones de recursos humanos, así como buena comunicación dentro del área de recursos humanos y haber afianzado un inmejorable trabajo en equipo y, finalmente, haber consolidado una cultura y disciplina por el control para contar con los documentos que permitan evaluar las funciones tales como archivos, expedientes, adecuados formatos, cifras, registros actuales e históricos, etc.



#### 7.4 Criterios para realizar una auditoría de recursos humanos

Uno de las condiciones de evaluación que siempre intenta custodiarse se enfoca hacia el hecho de que la evaluación se haga sobre parámetros objetivos. Sin embargo, siendo el factor humano complejo por naturaleza, también se recaban opiniones que evalúan actitudes entre otros aspectos, por eso también los criterios incluyen aquellos de tipo subjetivo.

Algunos de los **criterios de tipo objetivo** son los siguientes:

- Relación costo beneficio de cada área de recursos humanos, por un lado, y en su totalidad por el otro
- Presupuesto asignado al área de recursos humanos
- Logro de objetivos
- Capacidad de respuesta (tiempo) para atender solicitudes (internas y externas)
- Contribuciones de recursos humanos a los objetivos globales de la organización.<sup>111</sup>

**Criterios subjetivos**, entre los cuales se encuentran:

- Opiniones de gerentes de otras áreas respecto de recursos humanos
- Asesoría que otorga recursos humanos hacia las otras y calidad de información proporcionada a las mismas
- Nivel y características de la disposición que expresa recursos humanos hacia los empleados y trabajadores con relación a conflictos o demandas de información
- Calidad de la cooperación de recursos humanos con las otras áreas en línea

#### 7.5 Métodos para realizar auditorías a la función de administración de recursos humanos

---

<sup>111</sup> ibid., p. 450.





Básicamente la auditoría se concreta en recabar información para interpretar y formalizar inferencias, la información se evalúa y se obtienen una serie de juicios que permiten concluir el logro de resultados mismos que ya se plantean como interrogantes en la determinación de los objetivos de auditoría. De esta forma, para reunir la información pertinente, se recurre a técnicas como la entrevista, revisión de registros o expedientes, cuestionarios, observaciones, entre otros, los cuales pueden combinarse dependiendo de las necesidades, el tiempo, características del equipo de trabajo, presupuesto y habilidad de los expertos.

Ahora bien, la **utilización de ciertos métodos** y no otros, es propiciado **por la dimensión de la organización**; por ejemplo, la utilización de técnicas contables o estadísticas (métodos cuantitativos) para el cálculo de costos y beneficios de las funciones de recursos humanos o la contratación de expertos o equipos de asesores son los utilizados por las grandes compañías; otras, medianas, utilizan encuestas y buscan a los gerentes en línea, clientes, empleados y líderes sindicales para realizar el levantamiento de información que incluye parámetros o criterios de medición del desempeño de toda el área de recursos humanos.

Por esto, para proceder a la evaluación de la función de recursos humanos, se deben determinar los criterios de eficiencia que se encuentran clasificados en medidas de desempeño, de adecuación, de satisfacción de clientes internos y externos y, medidas indirectas del desempeño de los empleados.

## **7.6 Beneficios de la auditoria a la función de administración de recursos humanos**

Una de las razones por las cuales los métodos de evaluación se implantan debe estar orientada a la prevención, siempre es mejor prevenir que lamentar las consecuencias, en el ámbito organizacional el precio por los impactos de esta premisa se paga muy caro. Por esta razón siempre es inmejorable una auditoría



de recursos humanos bajo la premisa de ser preventiva, esto permite la corrección a tiempo de los defectos en la funciones, o bien para alinear las acciones a los objetivos ya determinados previamente.

Los beneficios más significativos que se logran derivados de este proceso son:

- Valora la contribución de las acciones de recursos humanos a los objetivos globales de la organización.
- Contribuye, enfatizando el apoyo, al logro de la calidad de los productos o servicios que la organización ofrece al mercado.
- Afianza, bajo preceptos de excelencia, al área de recursos humanos como área asesora interna, prestadora de servicios internos y colaboradora en el negocio de la organización.
- Genera y apoya el cambio.
- Incorpora las opiniones de agentes externos al área de recursos humanos (gerentes en línea) para mejorarla y evaluar su sistema.
- Suscita la creencia de que los gerentes son gestores en línea.<sup>112</sup>

## 7.7 Caso práctico

Visita una empresa e investiga, en el caso de efectuarse la auditoria de recursos humanos, qué métodos utiliza, cuáles son las premisas y sobre qué objetivos se desarrolla la misma. Discute en equipo las experiencias, algunas observaciones y las conclusiones convenientes.

## Bibliografía del tema 7

1. Chiavenato, Idalberto, *Gestión del talento humano*, Bogotá, McGraw Hill, 2002.

---

<sup>112</sup> ibid., p. 460.



2. Ivancevich, John M, *Administración de Recursos Humanos*, 9ª ed., México, McGraw Hill, 2005.
3. Llanos Rete, Javier, *Integración de recursos humanos*, México, Trillas, 2005.

### **Actividades de aprendizaje**

- A.7.1.** Identifica los formatos que se utilizan para efectuar la auditoría de recursos humanos.
- A.7.2.** Integren equipos de trabajo en línea y desarrollen la metodología para auditar recursos humanos en dos empresas: una de servicios y otra de giro manufacturero.
- A.7.3.** Determina si existe alguna diferencia para auditar empresas que ofrecen servicio de asesoría profesional y otras que fabrican productos. ¿En qué consisten las diferencias si las ha identificado?

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. Define 'auditoría de recursos humanos'.
2. Explica su importancia.
3. Describe los objetivos de efectuar una auditoría de recursos humanos.
4. ¿Quién debe ejecutar una auditoría de recursos humanos?
5. ¿Cuál es la importancia de lograr el respaldo de la alta dirección para efectuar una auditoría de recursos humanos?
6. Señala y explica cuáles son las premisas para realizar la auditoría de recursos humanos.
7. ¿Cuáles son los criterios para consumir una auditoría de recursos humanos?
8. Describe la importancia de los métodos para formalizar una auditoría de recursos humanos.
9. Señala y describe los métodos para realizar una auditoría de recursos humanos.



10. Explica los beneficios de consumir una auditoría de recursos humanos.

### **Examen de autoevaluación**

1. En el análisis sistemático de las políticas y prácticas de personal y la evaluación de su funcionamiento, tanto para corregir las desviaciones como para mejorar continuamente.
  - a. Auditoría de la filosofía empresarial
  - b. Auditoría del desempeño
  - c. Auditoría de seguridad e higiene
  - d. Auditoría de áreas funcionales
  - e. Auditoría de recursos humanos
  
2. Permite evaluar y determinar si el funcionamiento del sistema es eficiente y eficaz.
  - a. Auditoría de la filosofía empresarial
  - b. Auditoría del desempeño
  - c. Auditoría de recursos humanos
  - d. Auditoria de seguridad e higiene
  - e. Auditoría de áreas funcionales
  
3. En coordinación con un especialista, agente externo y un equipo interno, la auditoría es realizada por los siguientes, excepto:
  - a. Gerentes de área
  - b. Trabajadores
  - c. Empleados
  - d. Clientes
  - e. Accionistas
  
4. Son premisas para desarrollar una auditoría de recursos humanos, excepto:



- a. Solidez en una cultura y disciplina por el control
  - b. Continuidad de una programa de capacitación y evaluación del desempeño
  - c. Contar con el respaldo de la alta dirección
  - d. Compromiso por parte del área de recursos humanos
  - e. Preexistir parámetros evaluativos de costo beneficio
5. Son criterios de tipo objetivo que se evalúan en la auditoría, a excepción de:
- a. Presupuesto asignado a recursos humanos
  - b. Logro de objetivos
  - c. Desempeño de los gerentes en las diversas áreas
  - d. Incrementar los índices de productividad
  - e. Capacidad de respuesta para atender solicitudes
6. Criterios subjetivos que se consideran en la auditoría de recursos humanos, excepto:
- a. Opiniones de gerentes de otras áreas
  - b. Cantidad de quejas
  - c. Disposición que expresa el área
  - d. Calidad de la cooperación
  - e. Asesoría que otorga
7. No es uno de los métodos para realizar auditorías a la función de administración de recursos humanos.
- a. Entrevista
  - b. Revisión de expedientes
  - c. Cuestionario
  - d. Análisis estadístico
  - e. Observaciones



8. Auditoría de recursos humanos que permite la corrección a tiempo de los defectos en la funciones.
  - a. Preventiva
  - b. Correctiva
  - c. Seguimiento
  - d. Coyuntural
  - e. Emergencia
  
9. Uno de los beneficios más significativos de una auditoría es:
  - a. Facilita el análisis del desempeño
  - b. Permite las inversiones
  - c. Genera y apoya el cambio
  - d. Permite el apoyo a otras áreas
  - e. Mejora el diseño de identidad corporativa
  
10. ¿La auditoría de recursos humanos contribuye a la planeación de la filosofía empresarial u organizacional?
  - a. No
  - b. Sí
  - c. Parcialmente
  - d. Depende de la etapa en la vida de le empresa
  - e. Sólo cuando se determine dicho objetivo



## Bibliografía básica

Aguilar Pastor, Eva María *et al.*, *Dirección de Recursos Humanos: un enfoque estratégico*, Madrid, McGraw Hill, 2003.

Arias Galicia, Fernando (coord.), *Administración de Recursos Humanos*, México, Trillas, 1999.

Chan Brito, Alfredo y Ana María Chel Kuk, en *Revista Consultorio Fiscal*, núm. 331, 2005.

Chiavenato, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, Santa Fé de Bogotá, McGraw Hill, 2002.

\_\_\_\_\_, *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*, 9ª ed., México, McGraw Hill, 2005.

Cortada de Kohan, Nuria, *Técnicas psicológicas de evaluación y exploración*, énfasis añadidos, México, Trillas Eduforma, 2005.

Decenzo, David A., *et al.*, *Administración de Recursos Humanos*, México, Limusa, 2001.

Dess, Gregory G., *et al.*, *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*, México, McGraw Hill, 2003.

Dessler, Gary, *Administración de Personal*, 8ª ed., México, Pearson Education, 2001.



Dessler, Gary y Ricardo A. Varela Juárez, *Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano*, México, 2ª ed., Pearson Education / Prentice Hall, 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, Prentice Hall, 2001.

Grados Espinosa, Jaime, *Centros de desarrollo y evaluación (Assessment Center)*, México, Manual Moderno, 2004.

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

Ley Federal del Trabajo, vigente.

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

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

Méndez Morales, José Silvestre, *Economía y la empresa*, México, McGraw Hill, 1997.

Milkovich, George T., *et al.*, *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia*, Washington Delaware: Addison-Wesley, 1994.





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

Montoya, Luz María, “Aprendizaje Organizacional, estrategia competitiva”, en *Adminístrate Hoy*, México, Gasca Sicco, Agosto 2002, Año IX, (num. 100), 2002.

Morales Castro, Arturo, *El ABC del docente*, México, Universidad Autónoma de Campeche, 2002.

Oz, Effy, *Administración de Sistemas de Información*, 2ª edición, México, Thomson Learning, 2001.

Peralta, Manuel: “Sistema Informático”, material en línea, disponible en el sitio de Monografías.com: <http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml>.

Quintana, Enrique, “El Preocupante empleo”, en el diario *Reforma*, p. 6-A. Negocios. Agosto 16 del 2005, año 12, número 4260, México, Consorcio Interamericano de Comunicación, S. A. de C. V.

Reza Trosino, Jesús Carlos, *Cómo diseñar cursos de capacitación y desarrollo de personal*, México, Panorama, 1997.

Rimsky, Tolo *Administración de la Remuneración Total: Nuevos sistemas de pago al personal*, México, McGraw Hill, 2005.

Rodríguez Estrada, Mauro, *Formación de instructores*, México, McGraw Hill, 1991.



Rodríguez Tepezano, José Luis, *Administración de la remuneración*, México, División de Estudios de Posgrado, FCA-UNAM, (Trabajo escrito para obtener el grado de Maestro en Administración). 2005.

Rodríguez Valencia, Joaquín, *Administración moderna de personal*, 7ª ed., México, Thomson, 2007.

Solana Rivero, Manual, *Mis prestaciones y derechos laborales*, México, Ecafsa, 2000.

Trueba Urbina, Alberto, Jorge Trueba Barrera, *Legislación Federal del Trabajo Burocrático, comentarios y jurisprudencia, disposiciones complementarias*, México, Porrúa, 2002.

Valle Cabrera, Ramón J. (coord.), *La gestión estratégica de los Recursos Humanos*, 2ª ed., Madrid, Prentice Hall, 2003.

Varela Juárez, Ricardo Alfredo, *Administración de la Compensación: Sueldos, salarios y prestaciones*, México, Pearson / Prentice Hall, 2005.

Werther, William B. y Keith Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 5ª ed., México, McGraw Hill, 2000.

Wilson, Terry, *Manual del empowerment, cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*, Barcelona, Gestión 2000, 2000.



**RESPUESTAS A LOS EXÁMENES DE AUTOEVALUACIÓN  
RECURSOS HUMANOS**

	Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4	Tema 5	Tema 6	Tema 7
1.	V	C	C	A	B	A	E
2.	V	C	C	C	C	C	C
3.	F	A	A	A	B	C	E
4.	V	A	A	C	B	a) 5	B
5.	F	D	A	B	B	b) 6	C
6.	B	D	D	B	B	c) 7	B
7.	C	C	C	B	C	d) 4	D
8.	D	A	A	E	A	e) 1	A
9.	A	E	E	D	B	f) 3	C
10.	C	C	A	E	C	g) 2	B