



Mi Universidad

LIBRO

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

MAESTRIA EN ADMINISTRACION

SANDRA DANIELA GUILLÉN PULIDO

Septiembre – Diciembre 2020

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de

una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Visión

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo de la materia: El alumno será capaz de valorar la importancia de los recursos humanos en la empresa, y desarrollar e implementar las estrategias, planes y programas para su administración, a fin de lograr el óptimo desempeño de los individuos, los grupos y de la propia organización, además, instrumentará herramientas dirigidas al acrecentamiento y evaluación del capital humano dentro de un ambiente laboral, seguro con énfasis en mejorar la calidad de vida del empleado.

UNIDAD I

INTRODUCCIÓN

- I.1. Conceptos, procesos y sistemas clave de recursos humanos
- I.2. Naturaleza de la fuerza de trabajo.
- I.3. El entorno cultural y social.
- I.4. Legislación y ambiente laboral.

UNIDAD II

PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- 2.1. Diseño organizacional y diseño del puesto de trabajo
- 2.2. Análisis del puesto, descripción y especificación de estándares
- 2.3. Reglamentación y programación del trabajo.
- 2.4. Determinación de requerimientos de personal

UNIDAD I

INTRODUCCION

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

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

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

Sin duda, un elemento sobresaliente que nos conduce a una mejor comprensión del estudio de la función de administración de recursos humanos lo representa la aclaración conceptual de distintos términos que son empleados en esta importante disciplina, entre ellos: administración de personal.

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

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

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:

- 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.

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

1.1. Conceptos, procesos y sistemas clave de recursos humanos

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

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

La administración de recursos humanos es la parte de la organización que trata con la dimensión humana, [...] puede verse desde dos enfoques distintos. Primero: la administración de recursos humanos es una función para proporcionar personal o apoyo a la organización [...] Segundo: la administración de recursos humanos es una función que compete a todos los gerentes.

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

- Empleo.
- Capacitación y desarrollo.
- Motivación.
- Mantenimiento

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.”

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.”

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.” 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 asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero-patronales.”

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.

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.

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.”

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:

- a. Destacar la importancia del factor humano como fuente generadora de ventajas competitivas.
- b. Considerar la aplicación del modelo de la administración estratégica en el ámbito funcional de los recursos humanos.
- c. Analizar el ajuste necesario que debe existir entre las políticas de recursos humanos y la estrategia desarrollada por la empresa.

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.

1.2. Naturaleza de la fuerza de trabajo.

Según Marx, la fuerza de trabajo es la capacidad de trabajo del trabajador, empleada en el proceso de trabajo que, junto con la materia objeto de transformación y los medios de producción, forma parte de las llamadas "fuerzas productivas".

La fuerza de trabajo debe distinguirse de su rendimiento, materializado en el objeto de la producción, al que se denomina "trabajo realizado".

En el trabajo realizado hay "algo más" que en la simple fuerza de trabajo (que es lo que se retribuye): hay una plusvalía (que crea el trabajador con su fuerza de trabajo, pero que se apropia el capitalista). "La fuerza de trabajo añade constantemente al producto, sobre su propio valor, una plusvalía que es la encarnación del trabajo no retribuido".

Las estadísticas son impresionantes, durante los próximos 20 años, más de 800 personas pasarán a la tercera edad diariamente y poco después, se jubilarán de su trabajo, si es que lo tienen. Además de implicar problemas de salud y de políticas sociales, este hecho significa un cambio en la naturaleza de la fuerza de trabajo y en la forma de administrarla. Lo anterior no es una situación particular para México, muchos países ya están enfrentando el mismo problema.

En primer lugar existirá -de hecho ya existe-, escasez de personas preparadas para puestos clave, esto puede parecer difícil de creer ante la gran cantidad de desempleados que hay en el país sin embargo, para reemplazar a las personas que ingresan a la tercera edad y dejan su trabajo, hay muy pocas personas jóvenes preparadas disponibles. Simplemente en el área de choferes de camiones pesados, existe un gran déficit de personas preparadas para los próximos años. Los choferes que reemplazan a quienes se retiran, carecen de la experiencia, y los conocimientos requeridos y necesitan un entrenamiento minucioso para estar listos para el trabajo.

A pesar de la necesidad de expansión y crecimiento económico que experimenta Latinoamérica, algunas empresas han tenido que aplazar proyectos o aumentar la inversión en programas de formación interna y considerar incrementos en los salarios para retener a

los empleados, ante la escasez de personal calificado para ocupar puestos gerenciales. La cifra de gerentes disponibles es aún muy pequeña para cubrir la demanda de las industrias.

Cuando me refiero a un cambio en la naturaleza de la fuerza de trabajo y en la forma de administrarla es por el hecho de que los nuevos trabajadores operaran de muy diferente manera que sus predecesores. Entre las demandas de los nuevos trabajadores están por ejemplo, la inmediata retroalimentación y atención, más flexibilidad en los horarios de trabajo, además prefieren vestir ropa informal para ser “ellos mismos”, valoran la naturaleza y la importancia del trabajo por encima del sueldo y las prestaciones y hoy quieren estar involucrados no solo en hacer el trabajo, sino también en participar en la planeación y la estrategia. Aunque quienes hoy están ingresando a la tercera edad también querían trabajos flexibles, encontrar significado en el trabajo, buena comunicación y ropa casual, la nueva generación los busca con más énfasis.

Algunos estudios recientes sugieren que, por la exposición a la intensidad de los medios de comunicación y la tecnología, se ha creado una nueva fuerza de trabajo con un alcance más corto en su capacidad de atención y más superficial, con menos disposición a profundizar en los temas, pero también con un arsenal de nuevas herramientas tecnológicas que facilitan el trabajo y lo hacen más eficiente. Los gerentes deberán tomar las medidas necesarias para saber dirigir a esta nueva fuerza de trabajo y aprovechar sus ventajas.

Para que las empresas puedan hacer frente de manera eficiente a los planes de largo plazo, deben tomar en cuenta que es imprescindible prever el retiro de algunos miembros y su eventual sustitución para que siempre se cuente con personal experimentado para llevar a cabo los planes hasta el final.

Algunas empresas con visión tienen procesos de reclutamiento de talento para preparar planes de sucesión que eviten las urgencias al momento de que alguna persona clave se retira de la organización. Si se toma en cuenta que una gran parte de la habilidad y los conocimientos de la empresa se van junto con quienes se retiran –y ya no regresan-, es preferible prepararse por anticipado para cuando se vaya el personal experto.

Las empresas pueden tener a su disposición el mejor coaching y mentoring aprovechando el caudal de experiencia y conocimientos de quienes se retiran de la empresa por motivos de jubilación y que han pasado por las fases de ejecutores, gerentes, directores o consejeros, estando al frente de proyectos contribuyendo en su desarrollo porque tienen la capacidad para anticiparse y orientarse hacia la ejecución.

1.3. El entorno cultural y social.

Las empresas deben crear un ambiente de trabajo en el que las nuevas generaciones puedan desarrollarse con flexibilidad, transparencia, compromiso y alegría –sí, Alegría- en su trabajo. Debemos de convertir el trabajo en un juego atractivo para que las nuevas generaciones se sientan atraídas por él y quieran quedarse y comprometer la misma alta energía que aplican en otras actividades para desarrollar con eficiencia su trabajo. En la competencia por atraer talento, lo anterior es clave para crear una organización ganadora.

La nueva organización de recursos humanos de IBM (International Business Machines Corporation) refleja el hecho de que las prioridades y responsabilidades de recursos humanos de los empleadores han evolucionado en los tiempos cambiantes. En los albores del siglo XX, el departamento de “personal” tenía a su cargo la contratación y los despidos, dirigiría el departamento de nómina y administraba los planes de prestaciones. Conforme surgió la tecnología en áreas como las pruebas y las entrevistas, el departamento de personal empezó a asumir un rol más extenso en la selección, capacitación y promoción de los trabajadores. Durante la década de 1930, la legislación sobre sindicatos ponía mayor énfasis en proteger a la empresa en sus interacciones con las organizaciones sindicales. Las leyes acerca de la discriminación en los años 60 y 70 originaron un gran número de juicios y multas en contra de los empleadores y, por lo tanto, fomentaron un rol más “protector” para RH.

Lo que eran en el pasado, lo cual da como resultado que empleadores como Ritz Carlton dependan cada vez más de la motivación y el desempeño de sus empleados para obtener una ventaja competitiva. La metamorfosis de personal a administración de recursos

humanos refleja el hecho de que, en el contexto empresarial actual, a menudo la principal ventaja competitiva real y sostenible de una organización son sus empleados bien entrenados y altamente comprometidos, y no su maquinaria.

Tendencias importantes

Veamos ahora un resumen de las tendencias que están impulsando a las compañías y a sus gerentes de recursos humanos a enfocarse cada vez más en la competitividad y el desempeño.

- **Globalización**

La globalización es la tendencia de las organizaciones a expandir sus ventas, propiedades y/o manufacturas hacia mercados extranjeros nuevos. Hay muchos ejemplos:

Toyota produce el Camry en Kentucky; en tanto que Dell fabrica y vende computadoras en China. Las áreas de libre comercio —gracias a acuerdos que reducen los aranceles y las barreras entre socios comerciales— fomentan aún más el comercio internacional. El TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte) y la UE (Unión Europea) son dos claros ejemplos.

Al referirme a la nueva generación de trabajadores, mi intención es marcar las diferencias con la generación de quienes están ingresando a la tercera edad, sin pretender definir cuál de ellas es la mejor, nuestro reto es pertenecer a distintos grupos generacionales, respetándonos y valorándonos mutuamente. En esta inevitable ola de cambios, la nueva fuerza de trabajo está aquí y debemos estar todos listos para continuar el desarrollo empresarial.

Mayor globalización significa más competencia, y más competencia significa mayor presión para buscar ser “de clase mundial”, tratando de disminuir costos, lograr que los empleados sean más productivos, y hacer las cosas mejor y con un costo inferior. Como ocurre en el hotel Portman de Shangai, esto obliga a los empleadores y a sus equipos de RH para que instituyan prácticas que logren óptimos resultados de sus empleados.

- **Avances tecnológicos**

La tecnología está cambiando la naturaleza de casi todo lo que hace una empresa. Por ejemplo, Zara, el vendedor minorista español, no necesita de los costosos inventarios que abruman a competidores como The Gap. Zara opera su propia red de distribución internacional basada en Internet, vinculada con las cajas registradoras de sus tiendas en todo el mundo. Cuando sus oficinas centrales en España observan que una prenda “vuela” de una tienda, el sistema computarizado de fabricación de Zara entra en acción: tiñe la tela requerida, corta y fabrica el artículo, y lo envía con rapidez a esa tienda en unos cuantos días. Los gerentes de recursos humanos enfrentan algo similar en el desafío de utilizar la tecnología para mejorar sus propias operaciones.

- **La naturaleza del trabajo**

La tecnología también está modificando la naturaleza del trabajo. Incluso los puestos en las fábricas son más demandantes en cuanto a tecnología. En plantas de todo el mundo, puestos de manufactura que requieren un conocimiento sólido de alta tecnología están reemplazando a los puestos tradicionales de las fábricas. El operador calificado Chad Toulouse ilustra al obrero moderno. Después de un curso de capacitación de 18 semanas, este antiguo estudiante universitario trabaja ahora como líder de equipo, en una planta donde aproximadamente 40% de las máquinas son automáticas. En plantas más antiguas, los operadores controlaban de forma manual las máquinas que cortaban trozos de metal para elaborar partes de motores. En la actualidad, Chad y su equipo pasan gran parte de su tiempo tecleando comandos en máquinas computarizadas que fabrican piezas de precisión para artículos como bombas de agua. Empleados con capacidades tecnológicas como éstas requieren nuevas habilidades y capacitación para tener éxito en puestos cada vez más complejos.

- **Empleos en los servicios**

La tecnología no es la única tendencia que impulsa la ruta del cambio que va desde la fuerza física hasta la inteligencia. Actualmente, más de dos tercios de la fuerza laboral

estadounidense se dedican a la producción y al suministro de servicios, en vez de a la elaboración de productos. Entre 2004 y 2014, los casi 19 millones de nuevos empleos que se crearán en Estados Unidos están en el sector de los servicios, no en las industrias productoras de bienes.

- **Subcontratación**

La búsqueda de mayor eficiencia está ocasionando que los empleadores exporten más puestos de trabajo. Merrill Lynch, por ejemplo, afirmó que estaba planeando realizar algunos de sus análisis de seguridad en la India. Entre 2005 y 2015, aproximadamente 3 millones de empleos estadounidenses, desde auxiliares de oficina y operadores de cómputo hasta puestos gerenciales, de ventas e incluso legales, se establecerán en el extranjero. Las empresas están subcontratando incluso las funciones de recursos humanos.

- **Capital humano**

Para los empleadores, todo esto implica una necesidad creciente de “trabajadores del conocimiento” y capital humano. El capital humano se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de una organización. Como mencionó un gurú de la administración, “el centro de gravedad del empleo se está moviendo rápidamente desde los trabajadores manuales y de oficina, hasta los empleados del conocimiento, que se resisten al modelo de orden y control que las empresas adoptaron de la milicia hace más de 100 años”. Los gerentes necesitan nuevos sistemas y habilidades administrativas para recursos humanos de clase mundial al seleccionar, capacitar y motivar a esos empleados, así como para lograr que trabajen como socios comprometidos.

- **Tendencias demográficas y de la fuerza laboral**

Al mismo tiempo, las tendencias demográficas de la fuerza laboral están haciendo que encontrar y contratar buenos empleados se convierta en todo un desafío. No se pronostica que la fuerza laboral crezca al mismo ritmo que los empleos, pues se estima un déficit de alrededor de 14 millones de trabajadores con educación universitaria. Un estudio de 35

gerentes de recursos humanos, pertenecientes a empresas globales grandes, dijeron que la “administración de talentos”, en particular la adquisición, el desarrollo y la conservación de los talentos, es su principal preocupación. Otro aspecto muy importante es que la fuerza laboral estadounidense está envejeciendo. Conforme los baby boomers, nacidos entre 1946 y 1960, vayan saliendo de la población económicamente activa en los próximos años, los empleadores enfrentarán lo que un estudio denomina una escasez “grave” de mano de obra, y tendrán que “reconsiderar sus actitudes hacia los trabajadores mayores y reexaminar una amplia gama de prácticas establecidas, desde las reglas para la jubilación, hasta las prestaciones que gozan los empleados”.

- **La “generación Y”**

Algunos expertos señalan que el siguiente grupo de trabajadores más jóvenes podría tener diferentes valores relacionados con el trabajo, en relación con sus predecesores. Por ejemplo, con base en un estudio, se descubrió que los empleados mayores suelen estar más centrados en el trabajo (más enfocados en el trabajo que en la familia en lo referente a sus decisiones de carrera); mientras que los empleados más jóvenes tienden a centrarse más en la familia o en ambos aspectos (equilibrando así la vida familiar y la vida laboral). De esta manera, los trabajadores más jóvenes no suelen estar de acuerdo con que “es mejor que la mujer se quede en casa” y no trabaje fuera; en tanto que los padres más jóvenes tienden a pasar más tiempo con sus hijos durante los días laborales. La revista Fortune señala que los empleados de la “generación Y” que en la actualidad se están incorporando a la fuerza laboral representarán desafíos y ofrecerán grandes fortalezas. La revista afirma que tal vez se conviertan en “la fuerza laboral con el nivel de mantenimiento más alto en la historia del mundo”. Sin embargo, como se trata de la primera generación que creció utilizando el correo electrónico, su capacidad para utilizar la tecnología de la información también los convertirá en los individuos con el mejor desempeño, gracias a la información que tienen en su mente y a su excelente disposición.

- **Jubilados**

En una encuesta reciente, profesionales de recursos humanos afirmaron que la fuerza laboral en proceso de envejecimiento es la principal tendencia demográfica que afecta a las organizaciones. Las empresas la están enfrentando de diversas maneras. Una encuesta reveló que 41% de los empleadores estudiados están reintegrando a los jubilados en la fuerza laboral; 34% están realizando estudios para estimar las tasas de jubilación proyectadas en la organización; y 31% están ofreciendo opciones de empleo diseñadas para atraer y conservar a trabajadores semijubilados. Muchos patrones están incluyendo a los jubilados como parte importante de sus estrategias de administración del talento.

I.4. Legislación y ambiente laboral.

- **Marco normativo laboral**

El marco normativo laboral tiene por objeto regular las relaciones de trabajo entre patrones y trabajadores a través del contrato de trabajo, en donde se establecen los procedimientos que son obligatorios de acuerdo a las siguientes leyes:

En México, se da la protección de los trabajadores desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1857, además se estableció la libertad de profesión, la retribución justa y se consideraba al trabajo como una mercancía, de acuerdo con los contratos de servicios que se suscribían.

La transformación más importante en nuestro país fue la entrada en vigor en el año 1917 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, mediante la cual se estableció el artículo 123, que señaló lo siguiente:

- a) Jornada de trabajo de ocho horas.
- b) Protección al trabajo de mujeres y menores.
- c) Protección de menores y mujeres

d) Retribución justa al trabajo.

e) Se faculta al Congreso de la Unión el Legislar en materia Laboral.

Posteriormente, en 1931, se creó la Ley Federal del Trabajo, misma que fue reglamentaria del artículo 123 Constitucional, ley que reguló las relaciones entre capital y trabajo y para ello se crearon autoridades como los inspectores del trabajo, juntas municipales de conciliación, juntas centrales de conciliación y las comisiones especiales de salarios mínimos y en 1970 esa misma norma legal introdujo mayores prestaciones como: mejoramiento y protección de los salarios, otorgamiento de habitación para los trabajadores, primas de antigüedad, reparto de utilidades, y mejores procesos para regular la impartición de justicia en las Juntas de Conciliación y Arbitraje.

Con base en estos preceptos, la Ley Federal del Trabajo establece los principios mínimos por los cuales se regirán las relaciones de trabajo. Estos principios se refieren a:

- Relaciones individuales de trabajo
- Duración de las relaciones de trabajo
- Suspensión de los efectos de las relaciones de trabajo
- Rescisión de las relaciones de trabajo
- Terminación de las relaciones de trabajo
- Condiciones de trabajo
- Jornada de trabajo
- Días de descanso
- Vacaciones
- Salario
- Salario mínimo
- Normas protectoras y privilegios del salario
- Participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa
- Derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones
- Obligaciones de los patrones

- Obligaciones de los trabajadores
- De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores
- Trabajo de las mujeres
- Trabajo de los menores
- Trabajos especiales
- Trabajadores de confianza
- Relaciones colectivas de trabajo
- Coalicione
- Sindicatos, federaciones y confederaciones
- Contrato colectivo de trabajo
- Contrato-ley
- Reglamento interior de trabajo
- Huelgas
- Riesgos de trabajo
- Autoridades del trabajo y servicios sociales

Esta ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre la persona que presta un servicio personal y el que lo recibe, por lo que, la falta de un contrato por escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, puesto que la ley imputa al patrón la falta de tal formalidad. Por otro lado, si no se determina el servicio o servicios que deba prestar el trabajador, éste quedará obligado sólo a desempeñar el trabajo que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa; sin embargo, las condiciones de trabajo ya se encuentran definidas en los contratos colectivos aplicables y por disposición expresa de la ley, ésta predominará sobre el contrato individual de trabajo.

También por disposición expresa de la ley, los empleados de confianza no pueden pertenecer a los sindicatos, siempre y en todo caso, deberá firmarse con éstos un contrato individual de trabajo.

El contrato de trabajo constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la empresa.

Para el trabajador representa un documento que le otorga certeza respecto de:

- Sus obligaciones particulares: lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio.
- La contraprestación que recibe por su trabajo: salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, entre otras;
- Su estabilidad relativa en el empleo.

Para la empresa:

- Porque le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo si se hace parte integrante del mismo el análisis del puesto o, cuando menos, su descripción.
- Porque le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera concreta de desarrollar el trabajo.
- Porque constituye un elemento indispensable como prueba, al estar firmado por el trabajador, en posibles conflictos laborales.

Las relaciones individuales de trabajo pueden ser:

a) **Obra determinada**, solo se contrata a los trabajadores para el cumplimiento y terminación de una obra específica, por ejemplo: lo que dure la construcción de un edificio, aquí no importa el fijar tiempo para la terminación del edificio, si no que la relación laboral terminará cuando culmine la construcción del proyecto.

b) **Tiempo determinado**, solo se contrata a los trabajadores por cierto tiempo, por ejemplo: ya sea por quince días, seis meses, etc. El artículo 37 de la Ley Federal del trabajo únicamente se deben de celebrar estos contratos cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar, cuando tenga por objeto el substituir temporalmente otro trabajador y en los demás casos previstos por la ley.

c) Tiempo indeterminado, se contrata a los trabajadores sin saber cuál es la fecha de terminación laboral. La ley prefiere ésta última, toda vez de que uno de los principios laborales, el que todo trabajador tenga estabilidad y permanencia en su fuente laboral.

Las relaciones colectivas de trabajo están establecidas en el Título Séptimo de la Ley Federal del Trabajo, donde se reconoce el derecho de los trabajadores y patrones a asociarse para el mejoramiento y defensa de sus intereses, y señala que: "El patrón que emplee trabajadores miembros de un sindicato tendrá la obligación de celebrar con éste, cuando lo solicite, un contrato colectivo".

Por otra parte, el Reglamento interior de trabajo define el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa, dentro de las que destacan:

Horas de entrada y salida.

Lugar y momento donde se inicia la jornada.

Días y horas para realizar la limpieza.

Días y lugares de pago.

Normas para el uso de asientos y sillas.

Normas para prevenir los riesgos de trabajo.

Labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores.

Permisos y licencias.

Todas las disposiciones disciplinarias y su forma de aplicación.

Todas las normas necesarias por la naturaleza de cada empresa para conseguir la mayor seguridad en el desarrollo del trabajo.

Ley del Seguro Social

Esta ley establece en su Título Segundo del Régimen Obligatorio, las personas que son sujeto de aseguramiento del régimen obligatorio, mismo que comprende:

Riesgos de trabajo

Enfermedades y maternidad

Invalidez y vida

Retiro, cesantía en edad avanzada y vejez

Guarderías y prestaciones sociales

También establece las obligaciones de los patrones referentes a su registro como tal, e inscripción de los trabajadores al IMSS, información de sus altas y bajas, modificaciones de salario y demás datos, conforme a las disposiciones de la Ley del Seguro Social y sus reglamentos.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Todos los negocios deben cumplir con el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo y Normas Relativas que se presentan en el capítulo sobre Instalaciones: Ubicación y Servicios Auxiliares, y en los Anexos de este documento.

Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores

Establece en su artículo 29, las obligaciones de los patrones, para inscribirse e inscribir a sus trabajadores en el instituto, a determinar el monto y efectuar el pago de las aportaciones por el cinco por ciento sobre el salario de los trabajadores a su servicio; así como proporcionar la información relativa a cada trabajador conforme lo señala esta ley, y en los términos de la ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro y su reglamento.

Ley de Sistemas de Ahorro para el Retiro

Con la creación del SAR se estableció una nueva prestación obligatoria para los trabajadores que consiste en el 2% del salario integrado del trabajador, que deberá aportar el patrón para complementar el fondo del IMSS dirigido al retiro de dicho empleado. De igual forma, el patrón deberá realizar la aportación del 5% para la vivienda de los trabajadores (INFONAVIT).

El monto de estas aportaciones se realiza cada bimestre al sistema bancario, mediante los formatos creados específicamente para el SAR. Las aportaciones recibidas se canalizarán en forma individual a una de las administradoras de fondos (AFORE) que seleccione cada trabajador para su administración

- **Ambiente laboral**

En un sentido amplio, la felicidad tiene que ver con lo agradable y en el ámbito del recurso humano no es la excepción. Para que una organización tenga un ambiente laboral adecuado es necesario otorgar prioridad a que el personal en la posición que esté feliz, manifestándose con estabilidad plena en el centro de trabajo e impactando en lo que se expone.

Cuando una organización pasa por inadvertida la situación anterior, muy posiblemente viva situaciones no apremiantes y/o se transforme, siendo necesario buscar el equilibrio en lo laboral e incluso en lo familiar para que la persona aporte, colabore y comprenda lo esencial de trabajar en equipo. El crecimiento de esas actitudes debe ser en forma permanente y recibir confianza a efecto de emprender compromisos mayores. Al existir felicidad laboral y preparación del personal se facilita la creación de ideas, disponibilidad a los cambios técnicos y administrativos, innovaciones y aportaciones de mejora.

La felicidad del personal se puede impulsar a través de actividades diarias que se pueden reforzar estando dentro de ellas el respaldo a la salud en donde se tienen en ocasiones programas de chequeo anual y/ o periódico, fomento de actividades deportivas y culturales, horarios flexibles y disfrute íntegro de periodos vacacionales ya que alienta la eficacia, eficiencia y productividad. Las personas satisfechas y felices están identificadas con la

organización y generalmente no tienen ausentismo, lo que se cometa tiene que ver con la psicología positiva.

En el mundo se considera al trabajador mexicano como hacendoso ya que labora alrededor de 2,750 horas anuales y en otros países se producen 1,750 con diferencia negativa de salario.

La generación de menores de 35 años se pregunta si es feliz con lo que hace, situación que no se presentaba anteriormente, aunado al aspecto de la persona también se reconoce a la organización feliz que es aquella que invierte en el bienestar de sus empleados.

UNIDAD II

PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El proceso de planeación de recursos humanos se define como el flujo de actividades interrelacionadas e identificadas que se enfocan hacia un objetivo determinado por una empresa u organización.

El proceso de planeación de recursos humanos, es un flujo de actividades y acciones por el cual, la dirección general asegura el número suficiente del personal idóneo, en el lugar adecuado y en el momento oportuno. Así, que el personal será capaz de realizar con eficiencia y eficacia las tareas que ayudarán a la organización a lograr sus objetivos de negocios, (fuente: Melinda del Carmen Alfaro).

Por lo tanto, la planeación de personal traduce los objetivos de negocio en término de las necesidades de trabajadores que se necesitan para lograrlo.

2.1. Diseño organizacional y diseño del puesto de trabajo

En estos tiempos, se escucha con frecuencia frases como: “gran parte de la competitividad de la empresa reside en el bienestar del empleado”; “administrar con las personas, en lugar de administrar personas”; pero más allá de ser frases trilladas, la experiencia ha demostrado

que una buena parte del éxito del empleado en el desempeño de su trabajo viene dado por su grado de adaptación al puesto y al entorno.

Es por eso que las organizaciones avanzadas buscan equilibrar la armonía del trabajador con la competitividad de la empresa, por lo que, encontrar un acoplamiento óptimo entre empleado y puesto de trabajo es un objetivo que debe ser establecido desde el principio.

Fernández, (2004): “Para que los profesionales estén motivados y trabajen a pleno rendimiento, uno de los requisitos es que se encuentren cómodos, en el sentido más amplio de la palabra, en su puesto de trabajo. Además, la motivación y muy especialmente su antónimo, la desmotivación, son sentimientos que se irradian, contribuyendo a forjar un determinado clima laboral que repercute exponencialmente en la productividad de toda la organización”.

Por lo tanto, la adaptación del puesto de trabajo no responde a fórmulas mágicas sino que es el resultado de la confluencia de multitud de factores que tienen que ver con un buen diseño, análisis y descripción de puestos.

Raventos, (2004): “El mejor diagnóstico es aquel que responda al diseño óptimo de cada plaza ocupacional, analizada individualmente, y que permita al conjunto de la organización alcanzar la armonía y el máximo rendimiento”.

Efectivamente, las nuevas teorías de gestión han demostrado la ineficacia de las ideas tradicionales que el mundo de la empresa tenía equivocadamente asumidas. La productividad ya no es sinónimo de tiempo que se pasa en el puesto de trabajo, ahora, la tendencia mayoritaria sitúa a la persona por delante de la organización y, por ello, que el trabajador desempeñe su labor óptimamente y, en este afán, la simbiosis entre persona y puesto clave.

Base conceptual

Actualmente, el concepto de puesto o cargo también se ha visto afectado por la globalización y las exigencias del mundo moderno. Esto quiere decir que, no son estables, estáticos ni definitivos; todo lo contrario, están en constante cambio para poder adaptarse a las permanentes transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales.

Chruden y Sherman citado por Chiavenato (1992) definen un cargo como: “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización.

Bryan Livy citado por Chiavenato (1992) define un cargo como: “la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama”.

Chiavenato (1999), utilizando el termino cargo como equivalente de puesto lo define: “un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado”.

De todas estas definiciones, si bien Chiavenato sintetiza en uno el concepto de cargo citado por los otros autores, se evidencia un enfoque todavía tradicional jerárquico, sin embargo otros autores como Mondy y Noe (1997), utilizan un enfoque más transversal y lo presentan como parte de un proceso.

Así, Mondy y Noe (1997) lo definen: “un puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos”.

En consecuencia y como se pudo apreciar, existen dos enfoques respecto del concepto de puesto o cargo de trabajo, del cual se tomará el propuesto por Mondy y Noe como base conceptual para el presente trabajo.

Diseño de puestos

Considerando que cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades y niveles de habilidad, es necesaria una planeación efectiva de recursos humanos que tome en cuenta estos requerimientos para los puestos. Para ello, los directivos de hoy en día debieran

invertir más de su tiempo preparando equipos de trabajo responsables del diseño de puestos claves en la empresa.

Muy pocas empresas tienen presente que también el puesto de trabajo requiere diseño y una perfilación viable para la persona que lo detenta. Un diseño del puesto de trabajo erróneo es fuente principal de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los recursos humanos (Malik, 2000).

Es así que Mondy, (1997) señala: “el diseño de puestos consiste en determinar las actividades específicas que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y cómo se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización”.

Chiavenato, (1999): “el diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo”.

Como se puede apreciar estas definiciones se relacionan en contenido, pero se hallan algo pobres. A continuación, mencionaremos a otros autores que tratan el tema desde una óptica algo más amplia.

Gómez-Mejía (2000), describe el diseño de puestos como: “proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico”.

Fernández (2001) opina: “el diseño de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo”.

Así mismo, Chiavenato en su libro *Gestión del Talento* agrega: “el diseño de los cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización”.

Analizando el conjunto de concepciones aquí citadas, sacamos como conclusión que, el Diseño de Puestos de Trabajo es un proceso de organización del trabajo que tiene como

objetivo estructurar los elementos, deberes y tareas de los puestos de una organización, atendiendo el contenido, requisitos, responsabilidades, condiciones, calificaciones y recompensas de los ocupantes, para lograr que el desempeño de los puestos ocupe un lugar en la oferta de valor que se desea brindar al cliente.

2.2. Análisis del puesto, descripción y especificación

Concepto de análisis de puestos

El análisis de puestos es el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades, obligaciones y responsabilidades que desarrolla y asume una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su desempeño eficaz y las condiciones de trabajo a las que se enfrentarán.

Concepto de descripción de puestos

La descripción de puestos es una explicación escrita de las actividades, responsabilidades, condiciones de trabajo y demás aspectos relevantes de un puesto específico. El documento que muestra la información presentada en forma de resumen, compilada, ordenada y redactada en formularios especiales se denomina descripción de puestos. Cuando se define un puesto de trabajo, se hace una descripción por escrito que sintetiza, en sus aspectos fundamentales, todo lo que se ha observado y comprobado en la ejecución misma del puesto que se estudia.

Utilidad del análisis y la descripción de puestos

En opinión de profesionales que trabajan en el área de la administración de recursos humanos, el análisis y la descripción de puestos son los métodos básicos con los que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación de área. A partir de ahí, es posible continuar con otro tipo de estudios tendientes a consolidar una buena administración de recursos humanos; entre otros, se mencionan los siguientes:

Valuación de puestos.

Reclutamiento y selección.

Capacitación y desarrollo.

Relaciones laborales.

Seguridad e higiene.

Organización y métodos.

Auditoría de recursos humanos.

Auditoría contable y financiera.

Plan de vida y carrera profesional.

Procesos de reingeniería.

Para los directivos de una organización, el análisis y la descripción de puestos representan la posibilidad de conocer con todo detalle, y en un momento dado, las obligaciones y características de cada puesto, ya que, por sus funciones, tienen solo una vista de conjunto de los trabajos concretos. Los supervisores conocen con certeza las labores encomendadas al personal bajo su cargo, pero requieren de un instrumento que les permita distinguir con cierta precisión y determinado orden, los elementos que integran cada puesto para explicarlo, capacitar a los nuevos empleados y tener elementos para exigir más adecuadamente el cumplimiento de las obligaciones. Los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores si conocen con detalle cada una de las operaciones que las conforman y si poseen los requisitos necesarios para efectuarlas bien. Para el departamento de recursos humanos es fundamental el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, ya sea con fines de selección, capacitación o valuación de puestos, entre otras actividades. Como los puestos no existen de forma aislada, es necesario estandarizar un procedimiento conjunto a todos, con una base que permita establecer comparaciones y, a partir de ahí, diferenciaciones, es decir, se requiere un modelo de cuya aplicación resulten datos comparables entre sí. Debe quedar claro que el análisis de puestos se refiere

exclusivamente al puesto, sin importar quién lo ocupe. La conveniencia de utilizar esta técnica radica en el hecho de que, gracias a ella, se satisfacen diferentes tipos de requisitos, algunos de los cuales se señalan a continuación.

Cómo se escribe una descripción de puestos

La descripción del puesto es un documento resumido y conciso de información objetiva que identifica las tareas y las responsabilidades del puesto. Los requisitos que cualquier ocupante debe reunir para cumplir con el trabajo y el ámbito de ejecución, así como su frecuencia. Es importante mencionar que para elaborar el documento de la descripción, el analista tiene que basarse en la naturaleza del trabajo, no en el individuo que lo desempeña en la actualidad. Escribir la descripción de un puesto no es tarea difícil. Las descripciones de puestos buscan dar una clara idea a los empleados del trabajo a realizar, lo que se espera de ellos, mientras cada una de esas descripciones define todas las posiciones o plazas que existen en la empresa. Se deben mantener actualizadas las descripciones de puestos, considerando que la naturaleza de los negocios cambia con el paso del tiempo, al igual que las características de la organización y la conformación de cada departamento, lo cual con mucha frecuencia ocurre a una gran velocidad. La descripción de puestos de trabajo es ideal para evitar la duplicidad de tareas en una empresa, además de que ayuda a que cada empleado concentre su energía en puntos críticos de esas tareas. La descripción de puestos tiene muchas aplicaciones, sobre todo durante los periodos de evaluación del desempeño, para realizar distintas comparaciones entre áreas.

El título del puesto

La forma más breve y clara para describir un puesto es iniciar con su título. Si un puesto es relativamente sencillo y muy conocido, como “telefonista”, y en particular si todo el trabajo puede definirse con actividades y entornos físicos observables, como “cavador de zanjas”, el título del puesto nos puede dar una comunicación clara y sólida entre personas que deben entender lo que es el trabajo. En algunos casos, cuando el título es un enunciado extenso porque incluye los elementos del trabajo, sus tareas, actividades, funciones, resultados, evaluaciones y especificaciones, tal vez confunda en vez de aclarar. En caso contrario, el

mero título del puesto quizá no sea muy informativo. Consideremos el caso de “telefonista”. El diccionario de empleos publicado en 1980 por la oficina de estadística laboral del Departamento del Trabajo de Estados Unidos incluyó estos dos: Operador de oficina central: opera un conmutador telefónico para establecer o ayudar a establecer comunicaciones locales o a larga distancia entre los usuarios. Telefonista recepcionista: además de realizar las tareas de telefonista, actúa como recepcionista y también puede mecanografiar o hacer tareas rutinarias de oficina como parte de sus labores regulares. El trabajo de oficina de mecanografía puede absorber parte del tiempo de este empleado mientras está ante el conmutador. Identificar un puesto con un buen nombre es importante, pues reduce imprecisiones y orienta a quien desee conocer su contenido.

Componentes del puesto

Además de los títulos de los puestos, las descripciones pueden abarcar algunos o todos los componentes del trabajo, desarrollados y clasificados por Ira T. Kay, que a continuación reproducimos:

- Elemento. Componente básico de un proceso de trabajo que puede incluir el inicio, la realización y la terminación de unidades de trabajo. Los elementos son las unidades individuales más pequeñas de un trabajo físico y mental, identificable y definible, con el que se provoca un resultado.
- Tarea. Serie coordinada de elementos de trabajo que sirven para obtener un resultado identificable y definible, el cual puede consumirse o usarse en forma independiente.
- Actividad. Conjunto de tareas que forman parte de los requerimientos del puesto de un empleado.
- Deber u obligación. Una o más actividades desempeñadas durante el cumplimiento de la responsabilidad de un puesto.
- Responsabilidad. Deber o grupo de deberes que identifican y describen el propósito o la razón primordiales de la existencia de un puesto.

- Resultado. Producto esperado del desempeño del trabajo, desde el punto de vista de una empresa, con un propósito definido.

Requerimientos del puesto

Para que las descripciones estándar resulten más completas o comprendan tipos de trabajo más complejos, es posible que incluyan también los aspectos que siguen:

- Aptitudes. Características personales específicas y asociadas con la probabilidad de éxito en el desempeño del puesto. Cada aptitud debe definirse en relación con cierto estándar o determinada norma para alcanzar el éxito, como tener un desempeño mínimo aceptable, que es el desempeño requerido por las normas de la organización, o desempeño excepcional.
- Especificaciones. Características y experiencias personales que suelen asociarse a determinados niveles de aptitudes y, por lo tanto, se asocian en forma indirecta a las probabilidades de éxito en el desempeño de un puesto. Al hablar de “especificaciones”, algunas veces estas abarcan las “aptitudes” o se emplean las dos expresiones como si fueran sinónimos.

Una descripción estándar

Para redactar la descripción de un puesto determinado, es posible elegir aquellos de sus componentes o las características que sobresalen. En el ejemplo siguiente mostramos estos conceptos:

Título: chofer de automóvil.

Actividad: conducir automóviles de pasajeros.

Deber: transportar en automóvil a los visitantes de la empresa.

Resultado: transporte oportuno, seguro y fluido para los visitantes, mientras se encuentren en el complejo.

Aptitudes: psicosensores, organizativas.

Dimensiones: aproximadamente 25 visitantes y unos 100 km recorridos al día.

Cómo se obtiene la información

En la práctica, los datos del análisis y la descripción de puestos generalmente se obtienen a partir de personal experto (en su mayoría quienes tienen que ver con el puesto) mediante cuestionarios y entrevistas.

Para elaborar el análisis y la descripción de puestos, hay cinco métodos básicos de obtención de la información:

1. Observación.
2. Entrevistas.
3. Cuestionarios.
4. Comités.
5. Métodos mixtos.

Observación

Este método consiste en que un analista debe observar y anotar las actividades de un trabajador durante el desempeño de su puesto. Se toman notas de lo observado y posteriormente se redacta un informe que servirá para dar cuerpo a la descripción. La observación directa es especialmente útil cuando los puestos consisten en actividades físicas visibles como, por ejemplo, aquellos que se encuentran en las líneas de ensamble y producción. Por otro lado, la observación no es muy adecuada para puestos que se basan en una actividad intelectual ni en aquellas actividades que se presentan de una forma ocasional, como las realizadas por una enfermera en el área de urgencias de un hospital.

Entrevistas

Las entrevistas son usuales para obtener datos en el análisis de puestos. Pueden ser entrevistas individuales con cada trabajador; entrevistas grupales con varios empleados que

ocupan el mismo puesto, o entrevistas con la supervisión, con uno o más de los supervisores, cuyo conocimiento acerca del puesto que se analiza es amplio.

Cuestionarios

Los cuestionarios se aplican a los empleados para que ellos describan las actividades y responsabilidades relacionadas con sus puestos de trabajo. Es importante decidir cómo debe estructurarse el cuestionario y qué preguntas deben incluirse. Algunos cuestionarios son listas de verificación muy estructuradas. A cada empleado se le presenta un inventario que contiene cientos de actividades o responsabilidades específicas; se le solicita que indique si ejecuta una determinada tarea y, si lo hace, cuánto tiempo dedica normalmente a ello. En el extremo opuesto, existe el cuestionario abierto donde tan solo se pide al empleado que describa las responsabilidades más importantes de su puesto.

Cuándo usar el cuestionario

La principal fuente de información sobre cualquier puesto la tiene casi siempre su propio ocupante, es decir, el individuo que realiza el trabajo sabe lo que este requiere y demanda. Por lo general, el titular de un puesto es quien mejor puede explicar y demostrar lo que hace o trata de lograr. Es cierto que algunas personas enfrentan dificultades para explicar sus actividades, en tanto que otras intentan sobrevaluar la importancia de lo que hacen; no obstante, la mayoría describe con gran cuidado en qué consiste su trabajo, con la finalidad de ofrecer una idea precisa y equilibrada del mismo. El uso de un cuestionario presenta problemas que deben tomarse en cuenta, antes de tomar la decisión de emplear este método para obtener la información. Una crítica al método del cuestionario es que las personas al responder presentan dificultades para describir con exactitud en qué consiste todo su trabajo; quizá no entiendan totalmente las preguntas, o bien, no pueden expresarse correctamente por escrito. Otro inconveniente consiste en que el titular del puesto suele exagerar su función o que el analista de puestos, por desconocer muchos términos técnicos, a veces no entiende las explicaciones que recibe. Recordemos que todos los métodos

utilizados para obtener la información del puesto presentan desventajas que se deben solventar con cuidado.

Otra dificultad que encontramos al usar los cuestionarios se relaciona con la inseguridad y el temor que provocaría, en los empleados, el propósito del estudio, pues ellos podrían relacionarlos con proyectos de reducción de personal, reingeniería, etc. A diferencia de la entrevista o de la observación directa, el cuestionario reduce el contacto entre el titular y el analista, además de que limita las oportunidades de que el primero se exprese o defienda la importancia de su puesto. Hay razones de peso para proponer el uso de cuestionarios. Entre ellas está el deseo de reducir el costo y el tiempo que emplea un analista en las observaciones o en las entrevistas personales. Una segunda razón es informar que se participa en un gran proyecto. Una tercera es que todos los empleados participan, no tan solo el pequeño grupo que se selecciona para ser entrevistado. El cuestionario es similar a una entrevista estructurada, con una importante excepción: el analista no puede explicar las preguntas ni entender las respuestas incompletas; en ocasiones, el estilo personal de redactar del analista crea diferencias en la forma en que se describe un puesto. A pesar que el cuestionario no sustituye la riqueza de información que se deriva de una buena entrevista, el titular de un puesto puede llegar a ofrecer excelente información cuando el cuestionario se prepara con cuidado y administra su aplicación. Este método es aún más eficiente y eficaz si se observan algunas reglas muy simples.

Diseño del cuestionario

El responsable del diseño debe redactar un documento que el ocupante del puesto pueda leer, entender y contestar con facilidad. Si deseamos alcanzar el objetivo del estudio, las preguntas tienen que dar la suficiente información sobre el contenido del puesto. Aunque esto parece muy sencillo, el diseño de un cuestionario podría resultar en una tarea compleja que, además, quizá consuma mucho tiempo, por lo que siempre recomendamos que se realicen pruebas piloto que nos permitan reducir las posibilidades de errores. El “cuestionario de información sobre el puesto” elaborado por el autor se presenta en los apéndices de este libro. El documento, de varias páginas, incluye las instrucciones, una serie

de preguntas y el espacio adecuado para anotar las respuestas normales; este instrumento genera una valuación tentativa del puesto, lo cual reduce el tiempo que un comité de valuación emplearía en llevar a cabo este proceso al utilizar la información primaria del ocupante.

Comités

Este método se utiliza principalmente cuando aún no se tienen empleados que realicen el trabajo, pues la empresa apenas está en la fase de diseño. En tal caso, se reúnen expertos en el centro laboral; quienes, con base en sus conocimientos, describen y redactan el deber ser del puesto.

Métodos mixtos

Es común utilizar cualquiera de los métodos descritos y combinarlos con fines de verificación; por ejemplo, se aplican cuestionarios y, posteriormente, se entrevista a los trabajadores para aclarar dudas o profundizar en algún punto importantes.

Tipos de descripciones

Cabe distinguir dos tipos de descripciones:

Genérica o global.

Específica.

Las descripciones son genéricas o globales cuando definen el contenido de un puesto a grandes rasgos, sin identificar detalladamente las tareas y competencias comprendidas. Proporcionan una visión global de una categoría de puestos mediante denominadores comunes que comprenden todos estos dentro de aquella.

Las descripciones específicas señalan los deberes y las tareas precisas de un puesto. Indican claramente los aspectos en que este se relaciona con otros puestos y los métodos de trabajo utilizados, los deberes y los límites de esa responsabilidad.

Especificaciones del puesto

En la especificación o el perfil del puesto se consignan los requisitos mínimos para desempeñar con eficiencia el puesto. Se trata de requisitos que si bien se refieren a un trabajador, no están vinculados a un individuo determinado, sino que deben exigirse a cualquiera que ocupe el puesto. Dentro de los modelos de valuación de puestos, sobre todo en el de puntos, tales requisitos se conocen con el nombre de “factores”. Los requisitos más comunes caben dentro de las categorías de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. En el grupo del factor habilidad suelen identificarse factores tales como: conocimientos; experiencia; conocimiento de equipo, de operaciones, de herramientas y de métodos; destreza manual; exactitud de cálculo, en mediciones, en selección, en lecturas y en registro, etcétera. En el factor esfuerzo se incluyen, entre otros, atención continua; esfuerzos físico, mental, auditivo y visual, y tensión nerviosa. El factor responsabilidad se refiere a calidad y cantidad de trabajo; manejo de datos confidenciales, dinero, costos, equipo, informes y procesos; supervisión del trabajo de subalternos y de la seguridad de otros. El factor de las condiciones de trabajo comprende factores como medio ambiente (temperatura, humedad, iluminación, exposición a polvos, ruido, y demás), deterioro de ropas, peligro de accidentes de trabajo, riesgo de enfermedades profesionales y postura incómoda.

Beneficios de la descripción de puestos

Para la empresa Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo. Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de los trabajos.

En general, mejora la coordinación y organización de las actividades de la empresa. Permite identificar los factores críticos de éxito en cada puesto. Ayuda a establecer el sistema de escalafón. Es una herramienta indispensable para la valuación de puestos.

-Para los supervisores

Da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.

Ayuda a explicar al trabajador la labor que debe desarrollar.

Puede exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como tiene que hacerlo.

Permite buscar al trabajador más apto para alguna labor que se necesite de manera ocasional, así como opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etcétera.

Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos. Impide que, al cambiar el supervisor, el sustituto encuentre dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

Permite identificar los conocimientos en que se debe capacitar al empleado.

-Para el trabajador

Permite conocer con precisión lo que debe hacer.

Señala con claridad sus responsabilidades.

Ayuda a conocer si está laborando bien.

Impide que sus funciones invadan el campo de otros.

Señala sus fallas y aciertos, a la vez que hace que resalte su desempeño y colaboración.

Ayuda a identificar sus necesidades de capacitación y entrenamiento.

-Para el departamento de recursos humanos

Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal. Permite colocar al trabajador en el puesto más acorde con sus aptitudes.

Ayuda a determinar con precisión las necesidades de capacitación y entrenamiento, así como a cubrirlas.

Permite calificar adecuadamente el desempeño de los trabajadores.

Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos.

Facilita la conducción de entrevistas.

Lineamientos generales para redactar una descripción de puestos

Requisitos de estilo.

Algunos autores opinan que la descripción de puestos debe redactarse iniciando cada oración con un verbo en infinitivo que indique acción; después, se anota el sujeto y luego el complemento. Sin embargo, esta estructura difiere de la que se acostumbra en español. Las costumbres suelen ser más poderosas que las reglas.

Lo importante es que las palabras transmitan con claridad el mensaje que se desea enviar. En general, los requisitos de estilo para redactar una descripción de puesto son los siguientes:

Claridad. El uso de términos ambiguos, esto es, que pueden entenderse en dos o más sentidos, da lugar a confusiones. Por ello, deben excluirse términos tales como “asistir”, “verificar”, etcétera.

Sencillez. También debe emplearse un lenguaje accesible, lo cual no excluye el empleo de tecnicismos necesarios que sean de uso común en la empresa.

Concisión. Debe emplearse el menor número posible de palabras, pues así se favorece también la claridad, pero hay que cuidarse de no caer en el extremo y utilizar mensajes tipo telegrama, que no son adecuados para describir un puesto de trabajo.

Precisión. Es quizá la cualidad principal. Deben excluirse en lo posible los términos vagos que puedan ser entendidos con diversa amplitud por quienes usen las descripciones tales como “poco”, “mucho”, “frecuente”, “largo”, “de gran responsabilidad”, entre otras.

Viveza. Tiene que procurarse, en lo posible, hacer una descripción viva, no una lista de tonos grises. Por ello, la observación es muy conveniente. El empleo de verbos funcionales tales como “corta”, “taladra”, “perfora”, etc., ayuda a obtener esta cualidad. Conviene iniciar con ellos cada párrafo y usarlos en presente de indicativo. Formas escritas Existen dos principales: a) La descripción libre, b) la lista verificable

En la descripción libre, como lo indica su nombre, el analista no tiene que sujetarse a un modelo predeterminado para consignar los hechos; cuenta con la ventaja de que puede

adaptarse mejor a las condiciones de cada puesto. Por su parte, la lista verificable consiste en una forma impresa que tiene ya especificada la información que se desea investigar y en cada punto se deja el espacio necesario para poner una marca cuando lo incluya el puesto. Tiene el inconveniente de que no siempre se adapta a todos los puestos de trabajo de la empresa. Lo más frecuente es combinar ambas formas, mediante la descripción libre para la descripción de puestos y la lista verificable para la especificación.

Conservación y revisión. Para cada análisis y descripción de puestos debe existir una forma con la finalidad de llevar el control de las personas que hagan uso y tengan en su poder esta documentación, así como también el control de los cambios y las revisiones que se realicen en ella, ya sea de manera periódica, para mantenerla al corriente o excepcionalmente, por cambio de maquinaria, métodos, etcétera.

Contenido de una descripción de puestos

Cada modelo tiene características diferentes. Sin embargo, en términos generales la mayoría de las descripciones de puestos se ajustan a los siguientes apartados:

- Fecha: permite conocer si la información del puesto se encuentra actualizada.
- Nombre del ocupante: la persona que describió o proporcionó la información para describir el puesto.
- Título del puesto: nombre por el cual se conoce el puesto.
- Localización: en las organizaciones de mayor tamaño, es necesario informar dónde se encuentra físicamente el puesto. Este dato es especialmente útil cuando hay diversos domicilios y edificios.
- Pertinencia: incluye departamento, división, turno, etc. donde se ubica el puesto.
- Dependencia del puesto: se refiere al puesto de trabajo del que depende.
- Organigrama: se presenta el tramo de control, la dependencia y a los colegas del puesto.

-Descripción genérica o misión del puesto: debe ser una oración lo suficientemente concisa que narre la razón de ser del puesto, por qué está inmerso en la organización, qué hace y para qué, así como cuál es la finalidad que se persigue al tener un puesto así. Es muy importante redactar este apartado adecuadamente, ya que una persona, mediante una lectura rápida, podrá tener una idea clara de la razón de ser del puesto.

-Descripción específica o actividades principales o responsabilidades: es una narración de las responsabilidades y actividades que tiene el puesto, razón por lo que cada una de ellas debe redactarse indicando qué y para qué se hace. Este apartado explica y justifica la descripción genérica o misión del puesto. Algunos autores recomiendan que las responsabilidades se redacten iniciando la oración con un verbo en infinitivo, dando la idea de acción, aunque sabemos que eso es diferente de la sintaxis que el castellano demanda.

-Relaciones internas: son los contactos que el puesto tiene que desarrollar con personas ajenas al departamento o la división donde se encuentre adscrito.

-Relaciones externas: son los contactos con personas ajenas a la organización y que el ocupante del puesto tiene que fomentar, mantener y desarrollar.

-Requisitos: esta sección pertenece a la especificación del puesto; sin embargo, algunos autores la incluyen en el mismo formato de la descripción de puestos, dependiendo fundamentalmente del tipo de descripción que se requiera en cada caso.

Sobre todo cuando se selecciona un formato, debe estar en concordancia con el modelo de valuación de puestos que se vaya a utilizar, con la finalidad de que la descripción contenga toda la información que permita valorar el puesto. Existe una diferencia entre una descripción de puestos y una especificación de puestos, ya que en esta última se describe el tipo de requerimientos y demandas que debe cumplir el empleado, así como las habilidades que debe poseer quien ocupe el puesto.

2.3. Reglamentación y programación del trabajo.

Con demasiada frecuencia se percibe que la reglamentación está atrapada dentro de la dicotomía liberalización/regulación. Este modelo presenta una visión restringida de la regulación del mercado laboral, una visión que presupone que la limitación o supresión de los derechos establecidos por la ley es el único camino hacia la prosperidad económica. Esto es falso. Se ha demostrado que los regímenes de legislación laboral bien diseñados pueden tener un impacto muy positivo sobre el bienestar de los trabajadores, sus familias y las comunidades en general, y que los sistemas desregularizados no siempre producen los resultados esperados. Por ejemplo, en Brasil la desregularización del trabajo ha generado un aumento de la informalización del mercado laboral, y el “modelo de flexibilidad” de Estados Unidos ha fracasado en alcanzar uno de sus objetivos centrales durante la crisis: la creación de empleo.

No decimos que todas las formas de regulación son siempre buenas y que la liberalización es de por sí mala. El objetivo es lograr un equilibrio entre crecimiento, creación de empleo y protección de los trabajadores, lo cual implica encontrar los marcos reglamentarios más eficientes. Los elementos fundamentales de una reglamentación laboral eficiente son por lo menos tres. Primero, es necesario comprender y evaluar correctamente los efectos de los marcos reglamentarios. Esto requiere de datos sólidos. Segundo, una vez elaborados los marcos sofisticados, deben ser aplicados en la práctica. Por ejemplo, deben establecerse mecanismos de inspección laboral eficaces y dotados de recursos suficientes. El caso de Brasil es un buen ejemplo. La experiencia de los últimos años demuestra que los modelos de gestión y la organización del trabajo de reglamentación en el terreno por los inspectores laborales han sido crucial para garantizar la eficacia de las inspectorías del trabajo. Los trabajadores y sus organizaciones también deben estar informados sobre las normas legales que se les aplica, de manera que puedan emprender acciones si son infringidas. Este es el único medio para que los trabajadores puedan asegurarse que las condiciones de trabajo decente sean alcanzadas y mantenidas.

La reglamentación laboral parece una cuestión muy compleja, ¿es así?

Lo es, y es por esta razón que es necesario desarrollar modelos que reflejen su complejidad. ¿Cómo se logra? En primer lugar, son necesarias nuevas metodologías para analizar la eficacia de las intervenciones en el mercado laboral. Estas metodologías deberían, por ejemplo, identificar la función de todos los actores del mercado laboral para determinar los efectos de las reglamentaciones jurídicas, sobre todo sobre los empleadores. Segundo, debería reconocerse que las regulaciones del mercado laboral pueden producir efectos diferentes en función de los grupos a los que están dirigidos. Por lo tanto es fundamental determinar la manera en que los marcos normativos gobiernan los diversos componentes del mercado laboral, como mujeres, migrantes, trabajadores, y las diferentes formas de trabajo “no convencional”, como el trabajo a tiempo parcial, por tiempo determinado y el trabajo temporal.

2.4. Determinación de requerimientos de personal

La mayoría de los gerentes tienen en cuenta varios factores cuando proyectan los requerimientos de personal. Por lo tanto, en una empresa de manufactura lo primero que se proyecta son las ventas. Después, se determina el volumen de producción requerido para responder a estas ventas. Por último, se estima el personal necesario para mantener este volumen de producción. Sin embargo, además de éste "Requerimiento básico" de personal, habrá que considerar algunos otros factores:

La rotación proyectada (como el resultado de renuncias o despidos)

La calidad de naturaleza de sus empleados (en relación con lo que se aprecia, las necesidades cambiantes).

Las decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios o incursionar en los mercados.

Los cambios tecnológicos y administrativos que produzcan una mayor productividad.

Los recursos financieros disponibles para su departamento.

Técnicas para la determinación de requerimientos de personal

“Las técnicas específicas para determinar los requerimientos de personal incluyen el análisis de tendencia, el análisis de margen, el análisis de correlación y las proyecciones computarizadas”

- Análisis de tendencia

Una manera lógica de empezar el pronóstico es estudiando las tendencias de empleo de la empresa, en los últimos 5 años aproximadamente, para predecir las necesidades futuras.

El análisis de tendencia es muy valioso como un ejercicio inicial y exploratorio ya que los niveles de empleo pocas veces dependen solo del paso del tiempo. Más bien otros factores afectaran también las necesidades futuras en cuanto a planta de personal.

- Análisis de margen

Es posible utilizar el análisis de margen para proyectar los requerimientos futuros de personal utilizando los márgenes entre el ingreso de las ventas y el neto de empleados requeridos.

- Análisis de correlación

Es la determinación de las reacciones estadísticas entre dos variables. En el caso de la proyección de requerimientos de personal, requeriría determinar si dos factores están relacionados. El análisis de correlación puede ofrecer una base más precisa que la que ofrece el análisis de tendencia o de margen sobre la cual se pueden proyectar las necesidades de personal.

- Proyecciones computarizadas

Algunas organizaciones utilizan sistemas computarizados para desarrollar proyecciones de requerimiento de personal. La proyección computarizada determina las necesidades futuras

de personal mediante la proyección de las ventas, volúmenes de producción y personal requerido por la empresa para mantener los volúmenes de producción.

PROYECCIÓN DEL SUMINISTRO DE CANDIDATOS INTERNOS

Para aprovechar este suministro interno de candidatos se necesitará primero alguna manera de reunir la información sobre sus calificaciones. Estos inventarios de calificaciones contendrán información sobre elementos como el historial de desempeño del empleado, sus antecedentes educativos y sus posibilidades de ser promovido.

PROYECCIÓN DEL SUMINISTRO DE CANDIDATOS EXTERNOS

Suponiendo que no hay suficiente candidatos internos para cubrir los puestos, lo más probable es que la atención se centre en los candidatos externos; aquellos que actualmente no están empleados en la organización. La proyección de suministro de candidatos externos requerirá una proyección de las condiciones económicas generales, las condiciones del mercado local y las condiciones del mercado ocupacional.

*Condiciones Económicas Generales: Lo primero es proyectar las condiciones económicas generales y la tasa esperada de desempleo; cuánto más baja sea la tasa de desempleo, menor será el suministro de fuerza de trabajo y más difícil será reclutar personal

* Condiciones de Mercado Local: También es importante la proyección de las condiciones laborales locales debido a que el empleo podría descender o aumentar en una ciudad o región específica, por ejemplo como resultado de cierre de fábricas o de nuevas industrias.

*Condiciones de Mercado Ocupacional: Por último, quizás se desee pronosticar la disponibilidad de candidatos potenciales al empleo en ocupaciones específicas que se vayan a reclutar.

BIBLIOGRAFIA

Magda Cejas - Galo Vasquez - Nilda Chirinos, Gladys Hernandez - Liseth Sandoval, Brenda Lozada - Ana Anzola, Administración de recursos humanos, la arquitectura estratégica de las organizaciones, Publicaciones científicas.

Sotomayor Alfonso Amador, Administración de Recursos Humanos, su proceso organizacional, Monterrey, México.

R. Wayne Mondy, Administración de recursos humanos, Person.

Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, Mc Graw Hill, México.

Reyes Mendoza Lidia, Derecho Laboral, Tercer milenio, México

Varela Juárez Ricardo A. Administración de la compensación, Pearson, México

Ley Federal del Trabajo.