



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



AUTOR: JAVIER LLANOS RETE
 GUSTAVO ARTURO MARTÍNEZ MIER
 JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ TEPEZANO

Recursos Humanos		Clave:	1260
Plan: 2005		Créditos:	8
Licenciatura: Contaduría		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 y operará los procesos de integración, capacitación y remuneración de recursos humanos desde una perspectiva estratégica y de competencias, con base en las disposiciones legales vigentes en México.

Temario oficial (horas sugeridas 64)

1. La administración de recursos humanos en la actualidad (6 hrs.)
2. Planeación estratégica, inventario de personal y control de plazas (8 hrs.)
3. Integración de recursos humanos (8 hrs.)
4. Capacitación de recursos humanos y teoría del capital humano (8 hrs.)
5. Administraciónn de la remuneración (20 hrs.)
6. Planes de incentivos económicos individuales y colectivos (6 hrs.)
7. Pagos por bono, gratificaciones especiales, indemnizaciones, finiquitos (8 hrs.)



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 las unidades de los apuntes correspondientes a las asignaturas *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 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.¹

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.²

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

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

² *Ibidem*, p. 9.



propósito de **discernir** y **ampliar su comprensión** entre aquéllos que utilizarán este material de estudio.

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

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

- ▣ **Realizar análisis de los puestos** (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado)
- ▣ **Planificar las necesidades laborales y reclutar** a candidatos para esos puestos
- ▣ **Seleccionar** a los candidatos para los puestos
- ▣ **Orientar y capacitar** a los nuevos empleados
- ▣ **Administrar los sueldos y salarios** (determinar cómo se compensará a los empleados)
- ▣ **Brindar incentivos y prestaciones**
- ▣ **Evaluar el desempeño**
- ▣ **Comunicar** (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- ▣ **Capacitar y desarrollar**
- ▣ **Fomentar el compromiso de los empleados**³

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.⁴

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) Mantenimiento⁵

³ Gary Dessler, *Administración de Personal*, p. 2.

⁴ David A. Decenzo, et al., *Administración de Recursos Humanos*, p. 8.

⁵ *Idem.*



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.”⁶

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.”⁷

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.”⁸ 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.”⁹

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.¹⁰

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:

⁶ Wayne R. Mondy, *et al.*, *Administración de Recursos Humanos*, p. 4.

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

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

⁹ *Idem.*

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



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.¹¹

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.”¹²

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:

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.¹³

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.¹⁴

¹¹ Eva María Aguilar Pastor, *et al., op.cit.*, p. 9.

¹² Wayne R. Mondy, *et al., op. cit.*, p. 3.

¹³ Eva María Aguilar Pastor, *op. cit.*, p. 10.

¹⁴ Ramón J. Valle Cabrera (coord.), *La Gestión estratégica de los Recursos Humanos*, 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.
- 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 contadores?.



Introducción

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

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

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

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

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



1.1. Concepto de administración de Recursos Humanos

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

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

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

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.¹⁶

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

1.2. Objetivos de la administración de Recursos Humanos

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

¹⁵ David A. Decenzo y Stephen P. Robbins, *op.cit.* p. 8.

¹⁶ *Idem.*

¹⁷ Wayne R. Mondy y Robert M. Noe, *op. cit.*, p. 4.



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

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

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

1.3. El proceso de administración de Recursos Humanos

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

1.3.1. Planeación estratégica de Recursos Humanos

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

1.3.2. Reclutamiento

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



1.3.3. Selección de personal

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

1.3.4. Contratación e inducción de personal

La contratación de personal implica el inicio de una relación de trabajo que, de acuerdo con el artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo (LFT), es la prestación de un trabajo personal subordinado (trabajador) a una persona (patrón), mediante el pago de un salario. La formalización de esta relación de trabajo se realiza mediante contrato de trabajo. En el contrato de trabajo se determinarán las responsabilidades y derechos de los trabajadores así como los del patrón. Entre los tipos de contrato de trabajo existentes se encuentran:

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

Por otra parte, la **inducción de personal** implica la incorporación de nuevas personas a la organización y su adaptación al puesto de trabajo en el menor tiempo posible. Aspectos como normas, políticas, valores, costumbres, procedimientos, plan de beneficios, entre otros, son factores que deberán de



informarse al trabajador en esta etapa con el propósito de volver productivo a éste en un tiempo mínimo.

1.3.5. Capacitación y desarrollo de recursos humanos

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

1.3.6. Administración de la remuneración

Consiste en administrar todos los pagos que recibe el empleado de parte del empleador por su trabajo, con el fin de controlar e incentivar su comportamiento para adaptarlo a distintas situaciones o personas; y sobre todo, alinear su comportamiento al logro de los objetivos de la organización.

1.3.7. Evaluación del desempeño

“Es 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.”¹⁸

1.3.8. Higiene y seguridad en el trabajo

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 éstos¹⁹. Asimismo, incluye “la protección de los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes de trabajo.”²⁰

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

¹⁹ Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, p. 390.

²⁰ Wayne R. Mondy, *et al.*, *Administración de Recursos Humanos*, p. 160.



1.3.9. Relaciones laborales

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

1.4. Estructura del departamento de administración de recursos humanos

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

La existencia de departamentos de Recursos Humanos, normalmente está ligada al tamaño de la organización, la complejidad de la misma y la importancia que la dirección otorgue al componente humano. En las pequeñas organizaciones suele ser el director general o alguno de los directores funcionales el que se ocupa de la gestión (administración) del personal, estableciendo las políticas a seguir, mientras que la parte correspondiente a las nóminas, seguros sociales, etc. recae en el departamento de administración. Sin embargo, a medida que la organización crece, el director se ve obligado a delegar las responsabilidades mediante la 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.”²¹

Por su parte, Werther y Davis precisan que:

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



... 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.²²

1.5. La administración de recursos humanos como responsabilidad de línea y función de staff

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

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

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

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



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: 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 contadores?

La influencia de la Administración de Recursos Humanos en el campo de los contadores la localizamos en el perfil de egreso del Licenciado en Contaduría del Plan de Estudios 2005 de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, en donde se señala que las habilidades que conforman al licenciado en Contaduría, entre otras, son:

- ✓ Conducir grupos y participar en equipos multidisciplinarios para fundamentar la toma de decisiones financieras.
- ✓ Asesorar en materia contable, fiscal y financiera.

Dado que el Licenciado en Contaduría estará encargado de asesorar a quienes están responsabilizados de la dirección del área de recursos humanos en aspectos de seguridad social, costos laborales, contribuciones fiscales de los trabajadores, entre otros, es indispensable entonces introducirlos al estudio de la función de administración de recursos humanos con lo cual les permitirá tomar decisiones acertadas en este rubro.

Bibliografía del tema 1

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

CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, Colombia, Edit. McGraw-Hill, 2002.

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



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

MONDY, Wayne R., *et. al.*, *Administración de Recursos Humanos*, México, Novena Edición, Edit. Pearson Prentice Hall, 2005.

WERTHER, Jr. y DAVIS Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, México, Quinta Edición, McGraw-Hill, 2000.

Actividades de aprendizaje

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

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

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 contaduría?



Examen de autoevaluación

Instrucciones: Marca la “V” si la oración es verdadera o 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

Instrucciones: 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 Respuesta.

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

- a) Selección de personal.
- b) Integración de personal.
- c) Reclutamiento de personal.
- d) Contratación de personal.

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

- a) Selección de personal.
- b) Integración de personal.
- c) Reclutamiento de personal.
- d) Contratación de personal.



TEMA 2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, INVENTARIO DE PERSONAL Y CONTROL DE PLAZAS

Objetivo particular

Al finalizar el tema, el alumno interpretará el proceso e importancia de la planeación estratégica, del inventario de personal y de la planeación y control de plazas.

Temario detallado

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



- 2.5. Inventario de personal a través de sistemas electrónicos de procesamiento de información.
- 2.6. Usos y aplicaciones del inventario de personal.
 - 2.6.1. Generación de estadísticas de la población laboral.
 - 2.6.2. Selección de personal.
 - 2.6.3. Capacitación.
 - 2.6.4. Evaluación del desempeño.
- 2.7. Métodos para el mantenimiento, manejo y actualización del inventario de personal.
- 2.8. La plantilla.
 - 2.8.1. Definición y objetivos.
 - 2.8.2. Definición de escalafón.
 - 2.8.2.1. Reglamentación del escalafón.
 - 2.8.2.2. Ocupación de vacantes definitivas, interinas y provisionales.
 - 2.8.3. Sistemas de registro-control de la plantilla.
 - 2.8.3.1. Manuales (por tarjetas y otros medios).
 - 2.8.3.2. Por computadora.
- 2.9. Planeación de la plantilla-planeación de plazas.
 - 2.9.1. Planeación de la plantilla y su personal.
 - 2.9.2. Presupuesto de la plantilla y su autorización.

Introducción

Con base en lo anotado en la unidad anterior, el primer elemento del proceso de administración de recursos humanos lo constituye la planeación estratégica de personal, punto de partida de la administración de recursos humanos y tema central de este apartado al igual que el de inventario de personal.

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



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

Más adelante, nos introduciremos al análisis de dos herramientas básicas en la planeación estratégica de personal: **Pronóstico e Inventario de Personal**. En cuanto a la primera, se enuncia su definición y las técnicas más conocidas en el campo profesional. Respecto a la segunda, se anota su definición, elementos que la constituyen, importancia y objetivos que persigue. De igual forma, se detalla la viabilidad de utilizar medios automatizados y electrónicos para la construcción del inventario de personal. Asimismo, se revisan los distintos usos y aplicaciones del inventario de personal y se presentan algunos métodos para el mantenimiento, manejo y actualización de esta valiosa herramienta.

Una herramienta indispensable para las organizaciones la constituye el **proceso de planeación y control de plazas**, ya que respalda la tarea de identificación de fuerzas y debilidades en materia de personal dentro aquéllas.

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



El **Sistema Escalafonario** es uno de los tópicos interesantes que se dilucidan en este tema, aspecto que se toca de una forma específica y concreta, contrario a la situación que prevalece en los libros existentes sobre administración de recursos humanos, en los que no se hace mención alguna sobre esta temática, a pesar de lo valioso y necesario que resulta este procedimiento para el desarrollo e implantación de programas de ascenso del personal y de lo benéfico que resulta a la hora de poner en práctica las estrategias de **plan de vida y carrera profesional** en una organización.

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

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

Por último, abordamos al final de este tema los significados de planeación de la plantilla (también denominada planeación de plazas) y presupuesto de la plantilla.



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

Para Mondy y Noe la planeación estratégica constituye “el proceso mediante el cual la gerencia de alto nivel determina los propósitos y objetivos generales de la organización y la manera de lograrlos.”²³ Por su parte, Dolan señala que la **planeación de recursos humanos** es el “proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y el tipo de personas apropiado [...] para satisfacer las necesidades de la organización.”²⁴ Al respecto y como lo apuntan varios autores, para que la planeación de recursos humanos adquiriera el carácter estratégico deberá poseer ciertas características como:

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

De acuerdo a Dolan y otros autores, **el punto de partida** de la planeación de recursos humanos **radica en la formulación de planes y programas**. Los **planes**, por una parte, poseen una dimensión “**macro**” y están dirigidos a crear, modificar y eliminar estructuras como consecuencia de cambios planeados para el dimensionamiento, los procesos, los productos o los servicios de la futura empresa. En contraparte, los **programas** son de naturaleza “**micro**” y se

²³ Wayne R. Mondy y Robert M. Noe, *Administración de Recursos Humanos*, p. 4.

²⁴ Simon L. Dolan, *et. al.*, *La gestión de recursos humanos: Preparando profesionales para el siglo XXI*, p. 49.



constituyen del vínculo entre la estrategia de recursos humanos y la estrategia general de la organización.²⁵

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

- ✓ Reducir los costos al colaborar en la detección de carencias o excesos de recursos humanos y enmendar estos desequilibrios.
- ✓ Proporcionar una base más sólida para la planeación del desarrollo del empleado.
- ✓ Mejorar el procedimiento general de planeación empresarial.
- ✓ Aumentar la conciencia de la importancia de una administración eficiente de los recursos humanos a todos los niveles de la organización.²⁶

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

2.2. El proceso de planeación estratégica de personal

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

... comienza con la identificación sistemática de las fuerzas y debilidades de la organización así como de dicha área y las oportunidades y amenazas del entorno económico, político y social, lo cual permite a la organización localizar los factores críticos y tomar las decisiones que la llevarían a elegir, capacitar, desarrollar, motivar, etc., mejor a su personal, hacer los cambios pertinentes e implantar los planes que faciliten la consecución de la misión y los objetivos institucionales en el presente y el futuro.²⁷

²⁵ Elmer H. Burack, *Planificación y aplicaciones creativas de Recursos Humanos: Una orientación estratégica*, p. 38.

²⁶ Simon L. Dolan, *et. al.*, *op. cit.*, p. 50.

²⁷ Luis Fernando Arias Galicia y Víctor Heredia Espinosa, *Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño*, p. 323.



2.2.1. Misión

De acuerdo a Idalberto Chiavenato:

La Misión representa **la razón de la existencia de una organización**, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización y al que debe servir [...] orienta las actividades de la organización y aglutina los esfuerzos de sus miembros, sirve para clarificar y comunicar los objetivos, los valores básicos y la estrategia corporativa²⁸

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

2.2.2. Visión

Fernando Arias Galicia señala que la visión “es la capacidad de **visualizar** a la institución en un plano conceptual como **un todo que evoluciona hacia un fin**, una unidad que concentra en sí misma talentos humanos así como recursos económicos y tecnológicos; metas y acciones a realizar hasta alcanzar, en un tiempo determinado y bajo las condiciones previas, los propósitos deseados.”²⁹

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

Uno de los aspectos más importantes en la definición de los objetivos del área de recursos humanos es su articulación con los objetivos organizacionales, por lo que el reto para los responsables de la administración de recursos humanos consiste en **traducir los objetivos generales en objetivos y estrategias** de recursos humanos. Como lo afirma Idalberto Chiavenato “si la misión proporciona la visión para el futuro, ésta ofrece las bases para la definición de los objetivos organizacionales que deben alcanzarse.”³⁰ Por lo tanto, la planeación estratégica de recursos humanos debe ser parte integrante de la planeación estratégica de la organización, con lo cual se logrará integrar la

²⁸ Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, p. 53.

²⁹ Luis Fernando Arias Galicia, y Víctor Heredia Espinosa, *op. cit.*, p. 324.

³⁰ Idalberto Chiavenato, *op. cit.*, p. 58.



función de recursos humanos en los objetivos globales de la empresa. Al respecto, Idalberto Chiavenato agrega “la planeación estratégica de recursos humanos se refiere a la manera como la función de recursos humanos puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados.”³¹

2.2.4. Análisis de la situación e identificación del ambiente

Idalberto Chiavenato menciona que:

... la estrategia parte de los objetivos estratégicos de la misión y la visión que se pretende llevar a cabo, y está orientada por dos tipos de análisis. **Por un lado el análisis ambiental**, para verificar y analizar las oportunidades que deben aprovecharse y las amenazas que deben neutralizarse o evitarse. Se trata de una exploración ambiental para averiguar qué hay en el entorno. **Por otro lado, el análisis organizacional**, para verificar y analizar las fortalezas y debilidades de la empresa. Se trata de un inventario de habilidades y capacidades de la empresa, que requieren aplicarse a plenitud, y de sus puntos neurálgicos, que deben corregirse o mejorarse; de un inventario interno, para saber cuál es la vocación de la empresa y en qué puede tener más éxito. Las personas pueden constituir su fortaleza —la principal ventaja competitiva de la empresa— o su debilidad —la principal desventaja competitiva—, dependiendo de la manera como sean administradas.³²

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

...allegarse de información económica, social y política de los acontecimientos nacionales e internacionales que repercuten en la sociedad en general y de una manera particular en la organización, produciendo cambios en el orden estructural, administrativo y tecnológico de la misma. Significan, a la vez, nuevas amenazas u oportunidades (entendidas como variables no controladas del entorno) que se presentan inesperadamente, beneficiando o perjudicando a la organización y, a menudo, modificando el estado de fortalezas y debilidades de la organización misma, y sobre todo, de su factor humano.³³

³¹ *Idem.*

³² Idalberto Chiavenato, *op. cit.*, p. 59-60.

³³ Luis Fernando Arias Galicia, *et al.*, *op. cit.*, p. 326.



2.2.5. Estrategia organizacional y del área de Recursos Humanos

Si la planeación estratégica de recursos humanos reside en alinear los objetivos y estrategias de recursos humanos a los objetivos organizacionales y a la estrategia de la organización, ¿cuál es entonces el objetivo particular de una estrategia de recursos humanos? Al respecto, Miguel Ángel Sastre y Eva María Aguilar señalan “cualquier estrategia de recursos humanos debería diseñarse de manera que consiguiera atraer a personal valioso hacia la organización, desarrollar su capital humano de forma continua y ser capaz de retenerlo y motivarlo”.³⁴

2.2.6. Mapas estratégicos de Recursos Humanos

Brian E. Becker anota que:

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

- ✓ ¿Qué objetivos/metas/resultados son críticos?
- ✓ ¿Cuáles son los indicadores de rendimiento para cada uno de los objetivos?
- ✓ ¿Cuáles son las barreras que se interponen en la consecución de cada objetivo?
- ✓ Cómo necesitan comportarse los trabajadores para garantizar que la empresa consiga dichos objetivos?
- ✓ ¿La función de recursos humanos está aportando a la empresa las competencias y conductas necesarias para conseguir los objetivos?
- ✓ De no ser así ¿qué debería cambiar?³⁵

³⁴ Eva María Aguilar Pastor, *et al.*, *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*, p. 115.

³⁵ Brian E. Becker, *et. al.*, *Cuadro de mando de Recursos Humanos en la empresa*, p. 63-64.



Al respecto, Brian E. Becker puntualiza que:

Estas simples preguntas pueden generar un importante caudal de información sobre la medida en que ha contribuido la función de recursos humanos al buen funcionamiento de la organización. También sugerimos acompañar este tipo de discusión con otras herramientas de recopilación de información, incluyendo los cuestionarios para evaluar la comprensión que los trabajadores tienen de los indicadores de rendimiento de la empresa... Un mapa estratégico del proceso de creación de valor contiene *hipótesis*, o predicciones, sobre qué procesos de la organización orientan el rendimiento empresarial. Normalmente, una empresa sólo valida estas hipótesis cuando ha conseguido los objetivos de los factores de rendimiento y ha observado el impacto de estos resultados en el rendimiento de la empresa. Sin embargo, si la organización puede representar gráficamente las relaciones entre los indicadores de rendimiento al mismo tiempo que realiza un mapa de la cadena de valor, poseerá mucha más seguridad y confianza en la implementación del plan.³⁶

Un ejemplo de mapa estratégico lo reproducimos a continuación:

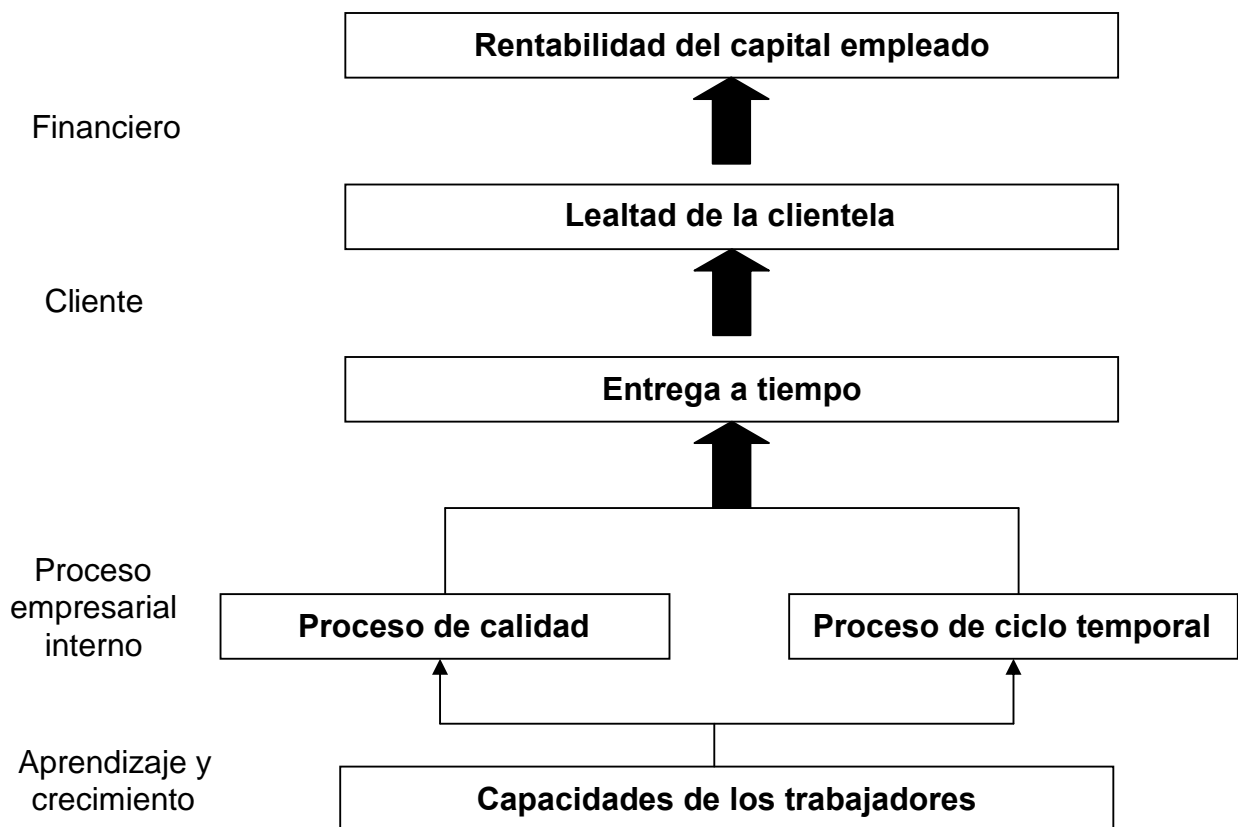


Figura 2.1. Ejemplo de un mapa estratégico³⁷

³⁶ *Idem.*

³⁷ Robert S. Kaplan y David P. Norton *Cuadro de mando integral*, (1997), tomado de Brian E. Becker, *Cuadro de mando de Recursos Humanos en la empresa*, p. 64-65.



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

1. Financiero.
2. Clientes.
3. Proceso empresarial interno.
4. Aprendizaje y crecimiento.

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

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

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

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

En las compañías que han desarrollado y aplicado un cuadro de mando para la función de recursos humanos, se considera como si la función fuese una unidad de negocio en sí misma, de manera que los líderes de recursos humanos tienen



que obtener medidas referentes a **cuatro perspectivas: clientes** (por ejemplo, satisfacción con los servicios de recursos humanos), **financiera** (por ejemplo, productividad de la función, resultado frente al presupuesto), **eficiencia operativa** (por ejemplo, eficiencia en las transacciones, gestión de los datos), y **capacidad estratégica** (por ejemplo, innovación, aprendizaje, capacidad de adaptación de la función). La aplicación de un cuadro de mando de recursos exige entonces conocer las relaciones entre las prácticas de recursos humanos y su impacto sobre las personas, los procesos y los resultados de la empresa.³⁸

2.3. Pronósticos de personal

2.3.1. Definición

Uno de los recursos valiosos con los que cuenta el encargado del área de administración de recursos humanos, y particularmente aquél responsabilizado de la función de planeación estratégica de personal, lo constituye el pronóstico de personal. El pronóstico de personal representa el uso de técnicas para **identificar las necesidades y la disponibilidad de recursos humanos** en una organización. Como lo anota John M. Ivancevich “el pronóstico genera estimaciones o cálculos de los requisitos de personal de la organización.”³⁹

2.3.2. Técnicas

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

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

³⁸ Eva María Aguilar Pastor, *et al.*, *op. cit.*, p. 355.

³⁹ John M. Ivancevich, *Administración de Recursos Humanos*, p. 140.



2.3.2.1. Estimación de expertos

Es “el método con menos herramientas matemáticas para pronosticar el empleo y consiste en que uno o varios ‘expertos’ hagan para la organización estimaciones de la demanda basados en su experiencia, conjeturas, intuición y evaluaciones subjetivas de los indicadores económicos y de mano de obra.”⁴⁰

2.3.2.2. Proyección de tendencias

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

■ Indexación

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

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

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

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

Cuadro 2.1. Ejemplo de Proyección de tendencias por indexación

⁴⁰ *Ibidem*, p. 141.



$$y = a + bx$$

Donde:

Y = Número de personal empleado

X = Número de producción

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

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

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

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

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

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

$$a = \mathbf{9.8825}$$

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

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

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



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

$$b = \underline{\underline{0.0062283}}$$

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

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

$$y = 9.8825 + 62.283$$

$$y = \underline{\underline{72}}$$

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

■ Extrapolación

“Requiere prolongar las tendencias de cambio del pasado a fases futuras.”⁴¹ La diferencia con el anterior método es que en éste sólo se emplea una variable: **personal empleado en el tiempo** y en el método de **indexación** se utiliza la **relación de dos variables** que podrían ser, entre otras, el número de personal empleado con el número de producción deseada.

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

⁴¹ Jr. Werther, *et al.*, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, p. 129.



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

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

Cuadro 2.2. Ejemplo de proyección de tendencias por extrapolación.

$$y = a + bx$$

Donde:

Y = Número de personal empleado

X = Número de años

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

$$b = \underline{\underline{731.93}}$$

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

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

$$y = 2225.90 + 4391.58$$

$$y = \underline{\underline{6.617}}$$

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



significa, que el número estimado de personal a emplearse para el año 2007 es de **6,617** en esta localidad.

2.3.2.3. Análisis en cadena de *Markov*

(Técnica cuantitativa): John M. Ivancevich se refiere al Análisis de *Markov* como una técnica de pronóstico de personal que “consiste en establecer una matriz para indicar la probabilidad de que un empleado pase de un puesto a otro o de que renuncie.”⁴²

2.3.2.4. Técnica del Grupo Nominal

(Técnica cualitativa): “Un pequeño grupo de expertos se reúne cara a cara. Tras un proceso que incluye una discusión abierta y valoraciones particulares, el grupo alcanza una estimación sobre la demanda y oferta futura de recursos humanos.”⁴³

2.3.2.5. El análisis de regresión múltiple

(Técnica cuantitativa): Fórmula matemática utilizada para relacionar el personal con diversas variables (por ejemplo producción combinación de productos, productividad *per capita*).⁴⁴

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

El inventario de personal es un recurso importante para una organización ya que **muestra información** relativa a **las personas que trabajan** en ella y en donde se especifica 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.

⁴² John M. Ivancevich, *op. cit.*, p. 143.

⁴³ Luis R. Gómez Mejía, *et. al.*, *Dirección y gestión de recursos humanos*, p. 177.

⁴⁴ *Idem.*



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.”⁴⁵

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.

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

Hoy en día, la intensa velocidad con la que se presentan particularmente los cambios tecnológicos aunado a las altas exigencias de aumento de calidad y productividad condicionan a las empresas a emplear sistemas electrónicos para el óptimo manejo y uso expedito de la información concerniente a su personal

⁴⁵ John M. Ivancevich, *op. cit.*, p. 145.



que le permita, a partir de la base de datos actualizada con la que deberá de contar, responder en el lugar y en el tiempo adecuado cualquier necesidad en materia de personal.

Al respecto, Ricardo Varela Juárez y Gary Dessler afirman que “los inventarios de recursos humanos de cientos o miles de empleados no pueden conservarse en forma adecuada con procedimientos manuales. Muchas compañías almacenan tal información en computadoras (la digitalizan), y para llevar a cabo dicha tarea se dispone de diversos paquetes de cómputo.”⁴⁶ 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.”⁴⁷

2.6. Usos y aplicaciones del inventario de personal

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

2.6.1. Generación de estadísticas de la población laboral

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

⁴⁶ Gary Dessler y Ricardo A. Varela Juárez, *Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano*, p. 42.

⁴⁷ *Idem*.



las distintas decisiones tomadas en materia de planes de vida y carrera, capacitación y desarrollo de recursos humanos, planes de prestaciones sociales, etcétera.

2.6.2. Selección de personal

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

2.6.3. Capacitación

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

2.6.4. Evaluación del desempeño

Un aspecto que llama frecuentemente la atención de los directivos de recursos humanos lo constituye la preocupación de reducir la brecha entre el rendimiento real del trabajador y el rendimiento esperado. Con el inventario de personal es posible detectar problemas de rendimiento ya que en él se “especifican para cada empleado, las competencias que tiene certificadas, el grado en que posee las mismas y el nivel de rendimiento alcanzado en el desempeño de sus tareas.”⁴⁸

⁴⁸ Eva María Aguilar Pastor, *et al.*, *op. cit.*, p. 221.



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

El **cuestionario y la entrevista** representan los métodos principales para el mantenimiento, manejo y actualización del inventario de personal. De acuerdo a John M. Ivancevich “cuando hay muchos empleados, el cuestionarios es más rápido y barato, pero se vuelan inexactitudes. La gente no dedica mucho tiempo a un cuestionario. Por tanto, algunos expertos afirman que un entrevistador calificado puede elaborar los informes de manera mucho más rápida y precisa, lo que en el largo plazo compensa con creces lo que cuesta el entrevistador.”⁴⁹ Y agrega, “también hay que planear un procedimiento para mantener actualizados los archivos. En algunas organizaciones es suficiente una actualización anual. En otras, donde los cambios son frecuentes y los datos se consultan a menudo, se necesitan periodos de actualización más cortos. Algunas empresas actualizan cada mes los datos que más cambian y cada año los más estables.”⁵⁰

2.8. La plantilla

Tanto Eva María Aguilar como Miguel Ángel Sastre coinciden en señalar la necesidad de realizar un análisis interno de la organización para determinar “las fortalezas y debilidades relativas a los recursos humanos de la empresa... Es decir, se trata de ver con qué capital humano contamos o podemos contar en el futuro inmediato y conocer hasta qué punto dicho activo se adecua a las necesidades de la estrategia de la empresa, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo.”⁵¹ Los medios con los que cuenta el departamento de recursos humanos para llevar a cabo dicho análisis son el **inventario de personal** y la **planeación de la plantilla** o **planeación de plazas**. En cuanto al inventario de personal, éste ya ha sido abordado en los puntos 2.4, 2.5, 2.6 y 2.7 Del segundo tema de esta guía de estudios. En cuanto a la planeación de la plantilla nos atrevemos a señalar que los estudios sobre ésta no son recientes.

⁴⁹ John M. Ivancevich, *op. cit.*, pp. 145-146.

⁵⁰ *Idem.*

⁵¹ Eva María Aguilar Pastor, *et al.*, *op. cit.*, p. 131.



Ya desde finales de la década de los sesenta del siglo XX Eduardo Matute y Francisco Segrelles advertían sobre la necesidad de superar los errores que han existido en el planteamiento de la planeación de las plantillas para “llegar a una concepción clara en función de los planes de producción, cuál es el número de puestos que necesitamos en nuestras empresas, qué niveles deben de tener estos puestos en función de unos contenidos reales, para desembocar en la estructuración de unas plantillas ideales que obedezcan a una clara concepción de la organización de empresas y donde las funciones y las líneas de comunicación estén perfectamente definidas.”⁵²

No se puede entender el significado de **planeación de la plantilla** o **planeación de plazas** si no se cuenta con el concepto de **control de plazas** o **control de la plantilla**. El **control de plazas** consiste en el mecanismo de registro y manejo de las plazas previstas en el pronóstico de personal.

El **control de plazas** incluye:

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

2.8.1. Definición y objetivos

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

⁵² Tomado de Anne Cox, *et. al.*, *Planificación de plantillas de personal en la empresa*, p. 10.



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

2.8.2. Definición de escalafón

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

La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado en su artículo 47 define **escalafón** como “el sistema organizado en cada dependencia conforme a las bases establecidas en este título, para efectuar las promociones de ascenso de los trabajadores y autorizar las permutas.”⁵³

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

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

⁵³ LEX LABORAL 2004, en la *Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado*, México, Edit. Lex, 2004, p. 13.



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

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

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

D) Procedimiento escalafonario. Éste se constituye de los siguientes aspectos:

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

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



2.8.2.1. Reglamentación del escalafón

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

En el **artículo 48 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado** se apunta que tendrán “derecho a participar en los concursos para ser ascendidos, todos los trabajadores de base con un mínimo de seis meses en la plaza del grado inmediato inferior.”⁵⁴ Asimismo, “en cada dependencia se expedirá un Reglamento de Escalafón conforme a las bases establecidas en este título, el cual se formulará, de común acuerdo, por el titular y el sindicato respectivo”⁵⁵ todo ello con base en el artículo 49 de la misma Ley.

De igual forma, en el artículo 50 de esta Ley se especifica que “son factores escalafonarios:

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

Se entiende:

a) Por conocimientos: la posesión de los principios teóricos y prácticos que se requieren para el desempeño de una plaza.

b) Por aptitud: la suma de facultades físicas y mentales, la iniciativa, laboriosidad y la eficiencia para llevar a cabo una actividad determinada.

⁵⁴ *Idem.*, p. 13.

⁵⁵ *Idem.*



c) Por antigüedad: el tiempo de servicios prestados a la dependencia correspondiente, o a otra distinta cuyas relaciones laborales se rijan por la presente Ley, siempre que el trabajador haya sido sujeto de un proceso de reasignación con motivo de la reorganización de servicios, o de los efectos de la desconcentración administrativa aun cuando la reasignación tuviere lugar por voluntad del trabajador.”⁵⁶

Al respecto, el artículo 52 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado enuncia que los factores escalafonarios se calificarán por medio de los tabuladores o a través de los sistemas adecuados de registro y evaluación que señalen los reglamentos.

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

2.8.2.2. Ocupación de vacantes definitivas, interinas y provisionales

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

Acerca de la **ocupación de vacantes definitivas** el artículo 51 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado señala que las vacantes se otorgarán a los trabajadores de la categoría inmediata inferior que acrediten mejores derechos en la valoración y calificación de los factores escalafonarios. En igualdad de condiciones tendrá prioridad el trabajador que acredite ser la única fuente de ingresos de su familia y cuando existan varios en esta situación,

⁵⁶ *Idem.*



se preferirá al que muestre mayor tiempo de servicios prestados dentro de la misma unidad burocrática.

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

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

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

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



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

En cuanto a la **ocupación de vacantes interinas**, el artículo 63 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado enuncia que cuando se trate de vacantes temporales que no excedan de seis meses no se moverá el escalafón; el titular de la dependencia de que se trate nombrará y removerá libremente al empleado interino que deba cubrirla.

Para la **ocupación de vacantes provisionales**, el artículo 64 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado puntualiza que las vacantes temporales mayores de seis meses serán ocupadas por riguroso escalafón; pero los trabajadores ascendidos serán nombrados en todo caso con el carácter de provisionales, de tal modo que si quien disfrute de la licencia reingresare al servicio, automáticamente se correrá en forma inversa el escalafón y el trabajador provisional de la última categoría correspondiente, dejará de prestar sus servicios sin responsabilidad para el titular.

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

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



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

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

Cuando se trate de vacantes menores de treinta días, se estará a lo dispuesto en el párrafo primero del artículo anterior (artículo 160 de la Ley Federal del Trabajo).

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

2.8.3. Sistemas de registro – control de la plantilla

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

2.8.3.1. Manuales (por tarjetas y otros medios)

Con la aparición de la computadora que permite registrar y almacenar grandes cantidades de información el registro de la plantilla de personal de manera



manual por medio de tarjetas quedó en la historia. El uso de tarjetas consistía en plasmar en un formulario y de manera manual el registro de asistencia del empleado, nombre completo del trabajador, su registro federal de contribuyentes, clave del puesto ocupado, salario, turno y horario de trabajo, área adscrita/departamento/división, clave presupuestal.

2.8.3.2. Por computadora

La proliferación de *softwares* administrativos, hoy en día, ha generado grandes beneficios a las organizaciones, entre otros, el automatizar el registro de plantillas de personal.

2.9. Planeación de la plantilla–planeación de plazas

Antes de avanzar en el desarrollo de este apartado, es importante aclarar que los términos **Planeación de la Plantilla** y **Planeación de Plazas** son intercambiables. A cerca de la planeación de la plantilla, hace aproximadamente cuarenta años que Anne Cox, *et. al.*, autora de nacionalidad sueca escribió que “la planeación supone el que las medidas se toman pensando en sus futuras consecuencias. Las medidas administrativas que habrá que tomar con respecto a los recursos de mano de obra, tanto en el momento como en el futuro, deberán estar de acuerdo con las decisiones que se refieren a la demanda de trabajo en la empresa, especialmente las decisiones sobre el producto, mercado, método de producción, etc. Por consiguiente, la planeación de plantillas incluye la recogida y análisis de los datos necesarios para estar en condiciones de determinar las necesidades de mano de obra de la empresa.”⁵⁷ Y agrega, “desde el punto de vista de la compañía la planeación de plantillas tiene como fin asegurar las necesidades de mano de obra en cualquier momento dentro de un futuro previsible. Desde el punto de vista del empleado, el fin de la planeación de plantillas es la posibilidad de una utilización y un desarrollo óptimo de su capacidad personal en el trabajo.”⁵⁸

⁵⁷ Anne Cox, *et. al.*, *Planificación de plantillas de personal en la empresa*, p. 29

⁵⁸ *Ibidem*, p. 29.



2.9.1. Planeación de la plantilla y su personal

Como lo apuntan Eva María Aguilar y Miguel Ángel Sastre, la planeación de la plantilla “se constituye en un instrumento de gran utilidad para establecer *a priori* las necesidades futuras de personal en la organización de forma que, a la vista de las posibles desviaciones entre la oferta y la demanda previstas, puedan ser diseñadas correctamente las políticas de reclutamiento, selección o despido.”⁵⁹ Y subrayan “esta previsión no resulta fácil de llevar a cabo debido a la serie de factores internos y externos que influyen en la evolución de la plantilla, muchos de ellos difícilmente determinables cuando el horizonte temporal es de varios años. Esto obliga a establecer una serie de hipótesis cuyo grado de cumplimiento depende de la estabilidad de la empresa y del mercado en que la misma se desenvuelve”⁶⁰

“Los **principales factores que influyen en la evolución de la plantilla** de una organización a lo largo del tiempo, de acuerdo a Eva María Aguilar y Miguel Ángel Sastre, **pueden clasificarse** en torno a su carácter externo o interno. Entre los factores de tipo **externo**, que pueden determinar variaciones en las necesidades de recursos humanos en una empresa, se pueden identificar la evolución de la demanda de los productos o servicios ofrecidos por la organización, el grado de liberalización del sector, las estrategias de crecimiento abordadas por las empresas competidoras, el proceso de globalización en el sector, etc. Los factores **internos** son de doble naturaleza. Por un lado, factores de tipo vegetativo, entendiéndose por tales aquellos que determinan movimientos naturales de la plantilla con un carácter más o menos previsible. Son acontecimientos tales como la jubilación, la baja por enfermedad o accidente, los permisos de maternidad, el fallecimiento,... los períodos sabáticos, etc. Por otro lado, entre los factores de tipo interno, se encuentran aquellos que derivan de las decisiones estratégicas de la empresa.”⁶¹

⁵⁹ Eva María Aguilar Pastor, *op. cit.*, p. 131.

⁶⁰ *Ibidem.*, p. 131.

⁶¹ *Idem.*



2.9.2. Presupuesto de la plantilla y su autorización

Anne Coxe, *et. al.*, afirma que el **presupuesto de la plantilla** (presupuesto de personal como ella lo denomina) es un importante instrumento para la planeación de mano de obra a corto plazo... “El presupuesto de personal o de la plantilla consiste en la expresión de un número de puestos de trabajo de diferentes tipos y las calificaciones que requieren, que han sido asignados a diferentes unidades por la Dirección y para un período de tiempo determinado (generalmente un año) “. ⁶² Como lo aclara la misma Anne Cox la expresión presupuesto de personal o presupuesto de la plantilla se utiliza como un presupuesto de puestos de trabajo y como opuesto a presupuesto financiero. Este último tipo de presupuesto se ha denominado presupuesto de sueldos y salarios, el cual cuando se complementa con los datos de costo indirecto forma el presupuesto de costos de personal. ⁶³

Por otro lado, “el presupuesto de personal se redacta por un proceso de cooperación de los jefes de línea y el departamento de personal. Este último, sin embargo, asume la responsabilidad de asegurar que los recursos del personal presupuestados podrán estar disponibles. El presupuesto de personal o de la plantilla puede ser contemplado además como una referencia que determina los límites para contratar personal, que ha sido aprobada por la Administración General y no pueden ser sobrepasados sin una autorización adicional.” ⁶⁴

Bibliografía del tema 2

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

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

⁶² Anne Cox, *op.cit.*, p. 89.

⁶³ *Idem.*

⁶⁴ *Idem.*



BECKER, Brian E., *et. al.*, *Cuadro de mando de Recursos Humanos en la empresa*, España, Edit. Gestión 2000, Edipe, Watson Wyatt, 2001.

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

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

CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, Colombia, Edit. McGraw-Hill, 2002.

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

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

GÓMEZ MEJÍA Luis R., *et. al.*, *Dirección y gestión de recursos humanos*, Madrid, Tercera Edición, Edit. Pearson, 2001.

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

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

MONDY, Wayne R., *et. al.*, *Administración de Recursos Humanos*, México, Novena Edición, Edit. Pearson Prentice Hall, 2005.

WERTHER, Jr. y DAVIS Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, México, Quinta Edición, McGraw-Hill, 2000.

Actividades de aprendizaje

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



A.2.2. A través de consultas en medios impresos o electrónicos oficiales (INEGI, STPyS) obtén, para el caso de México, el número de población económica activa en los últimos cinco años, la composición laboral por género, nivel de escolaridad, número de trabajadores con discapacidad, número de personal por industria (maquiladora, automotriz, textil). Una vez obtenida la información pronostica para los próximos dos años el número de personal para cada una de las categorías citadas empleando el método de proyección de tendencias por extrapolación.

A.2.3. Forma grupos de trabajo de cinco personas y consulten las páginas de internet de algunas dependencias del gobierno como la Secretaría de Salud, la Secretaría de Educación Pública, entre otras. Localicen el **Sistema Escalafonario** por dependencia y enlisten los elementos que lo integran.

Cuestionario de autoevaluación

1. ¿Qué es la planeación estratégica de personal?
2. ¿Qué es un mapa estratégico?
3. ¿Qué es el cuadro de mando integral?
4. ¿Qué es el pronóstico de personal?
5. ¿Qué es la plantilla del personal?
6. ¿Qué es el escalafón?
7. ¿Cuál es el objetivo de la plantilla de personal?
8. ¿Cuáles son los elementos del sistema escalafonario?
9. ¿Qué es el inventario de personal?
10. ¿Cuáles son los usos y aplicaciones del inventario de personal?



Examen de autoevaluación

Marca una "V" si la oración es verdadera o una "F" si es falsa.

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

Instrucciones: marca la opción correcta

1. Técnica de pronóstico de personal que consiste en establecer una matriz para indicar la probabilidad de que un empleado pase de un puesto a otro o de que renuncie.
 - a) Estimación de expertos.
 - b) Proyección de tendencias.
 - c) Análisis en cadena de *Markov*.
 - d) Análisis de regresión múltiple.



2. Radica en garantizar el número requerido de empleados con las habilidades requeridas y disponibles en el momento que se necesite.
 - a) Importancia de la planeación estratégica de personal.
 - b) Objetivo de la planeación estratégica de personal.
 - c) Proceso de planeación estratégica de personal.
 - d) Elemento de la planeación estratégica de personal.

3. Es el contar con el número de personal necesario que posea los conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan a una organización lograr mayores niveles de productividad así como satisfacer los exigentes criterios de competitividad que la conduzcan al logro de sus objetivos.
 - a) Objetivo de la plantilla de personal.
 - b) Objetivo del reglamento de escalafón.
 - c) Objetivo de la Comisión de Escalafón.
 - d) Objetivo de la planeación de plantilla.

4. Recurso importante para una organización ya que muestra información relativa a las personas que trabajan en ella y en donde se especifica para cada empleado distintas características de naturaleza diversa.
 - a) Inventario de personal.
 - b) Estrategia de personal.
 - c) Planeación de personal.
 - d) Pronóstico de personal.

5. Es un procedimiento de ascensos debidamente legislados y de aplicación permanente y se desarrolla a través de concursos a los que se convocan los trabajadores.
 - a) Plantilla.
 - b) Escalafón.
 - c) Promoción.
 - d) Plaza.



TEMA 3. INTEGRACION 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

- 3.1. Reclutamiento: Definición, objetivos e importancia.
 - 3.1.1. Medios de reclutamiento interno y externo: Ventajas y desventajas.
 - 3.1.2. Fuentes de reclutamiento interno y externo: Ventajas y desventajas.
- 3.2. El reclutamiento de personal y el mercado de trabajo.
- 3.3. Selección de personal: definición, objetivos e importancia.
- 3.4. El proceso de selección de personal.
 - 3.4.1. Los criterios de validez y confiabilidad en el proceso de selección de personal.
 - 3.4.2. La requisición de personal, la solicitud de empleo y el *curriculum vitae*.
 - 3.4.3. Entrevista de personal.
 - 3.4.4. Los exámenes de conocimientos (teóricos y prácticos).
 - 3.4.5. Test psicométricos: test de Inteligencia y test de Aptitudes .
 - 3.4.6. Test de Personalidad.
 - 3.4.7. Examen médico.
 - 3.4.8. Investigación de antecedentes laborales.
 - 3.4.9. Estudio socioeconómico.
- 3.5. Aplicación de la técnica *Assessment Center*.
- 3.6. La decisión final de selección.
- 3.7. Contratación .
- 3.8. 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.

3.1. 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.”⁶⁵

Por su parte, **Mondy y Noe** apuntan que “el reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en la organización.”⁶⁶

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

⁶⁵ John M. Ivancevich, *Administración de Recursos Humanos*, p. 196.

⁶⁶ Wayne R. Mondy, *et. al.*, *Administración de Recursos Humanos*, p. 119.



cualificados para el puesto.”⁶⁷ 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”⁶⁸

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.”⁶⁹ 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 candidatos y se hagan visibles a lo largo del desarrollo del proceso de selección.⁷⁰

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.

⁶⁷ Luis R. Gómez Mejía, *et. al.*, *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, p. 181.

⁶⁸ *Idem.*

⁶⁹ Eva María Aguilar Pastor y Miguel Ángel Sastre Castillo, *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*, p. 148.

⁷⁰ *Idem.*



- ✓ 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:

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**

3.1.1. 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.

MEDIOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
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	Costo bajo. Se aprovecha el	Si este medio no encuentra



palabra a empleados actuales	conjunto de conocimientos y experiencias de los empleados actuales	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 electrónicos	Recurso novedoso que permite enviar mensajes de reclutamiento durante toda la jornada de trabajo de manera permanente	Por su condición fija 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	Puede ser engorroso y lento el procedimiento de



	principalmente	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 5.1. Medios de reclutamiento interno



MEDIOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Altoparlante	Apto para reclutar cantidades grandes de personal	Su empleo se restringe para reclutar personal para puestos operativos
Volantes	Útil para reclutamientos masivos. Su condición física ayuda a compartir y difundir la información de mano en mano entre las personas	Se puede desechar fácilmente
Página web de internet	Rapidez de difusión, facilidad para conectarse a otros sitios relacionados	Es vulnerable a ataques externos como falta de luz, infección de virus, exige actualización constante
Correo ordinario	Empleado en organizaciones gubernamentales	La recepción de información puede demorarse
Correo electrónico	El costo de utilización es menor, fácil de emplear, flexible en el manejo de distintos formatos de envío. Rapidez en la comunicación	Es vulnerable a ataques 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 semifijos	Bajo costo. Suelen colocarse en alguna de las fachadas del negocio y como principal ventaja destaca que se pueden reutilizar	Sus beneficios dependen de una correcta ubicación. Su uso se restringe a micros y pequeñas empresas
Prensa	Alto grado de penetración, se pueden anunciar varias vacantes en un solo anuncio	Costo alto
Televisión	Recomendable para reclutamientos masivos	Es el medio en el que se incurre el mayor costo
Fax	Acceso rápido al candidato	No es propicio para reclutamientos masivos por los costos en los que se incurrirían

Cuadro 5.2. Medios de reclutamiento externo



3.1.2. 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
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 dispararán
Recomendaciones	Costo bajo y atracción de candidatos confiables	Los candidatos reclutados ocasionalmente no cubren los requisitos del puesto
Influencias	Se emplea regularmente para cubrir puestos de confianza	Los candidatos reclutados regularmente no cubren los requisitos del puesto
Bolsa de trabajo interna	Recomendable en dependencias de gobierno y empresas transnacionales	No tiene aplicación en puestos de confianza
Empleados actuales	Alienta y motiva al personal	En ocasiones no se localizan por este medio los candidatos requeridos
Sindicato	Dirigido a puestos de nivel operativo y de supervisión	Puede ser engorroso y lento el procedimiento de reclutar

Cuadro 5.3. Fuentes de reclutamiento interno



FUENTES	VENTAJAS	DESVENTAJAS
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 5.4. Fuentes de reclutamiento externo

3.2. 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 determinada⁷¹.

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 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

⁷¹ Javier Llanos Rete, *Integración de Recursos Humanos*, pág. 49-50



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 mínimos⁷². Será imprescindible revisar y examinar las principales causas que determinan e influyen en el nivel de empleo dentro de una sociedad para columbrar sus perspectivas.

Determinantes del nivel de empleo

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

- ✓ 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.

3.3. Selección de personal: definición, objetivos e importancia

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

⁷² Enrique Quintana, "El Preocupante empleo", en *Reforma*, pág. 6-A. Negocios. Agosto 16 del 2005, año 12, número 4260, Consorcio Interamericano de Comunicación, S.A. de C.V.



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.

3.4. 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.”⁷³

Asimismo, señalan estos autores, “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.

⁷³ Eva María Aguilar, *et. al., op. cit.* p. 159.



Así, con el proceso de selección, se pretende medir *a priori* el rendimiento futuro del trabajador en su puesto.⁷⁴

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

La confiabilidad y la validez del proceso de selección, está determinada de manera indirecta, por los mismos atributos que la **evaluación psicométrica**; es decir aquellos que de manera inherente poseen los instrumentos empleados en el proceso. Una prueba psicométrica posee los atributos de confiabilidad (es la constancia con que una prueba mide lo que debe medir, es decir, el punto es determinar si es consistente en lo que debe medir, la consistencia de los resultados a través del tiempo es lo que interesa) y también de validez (es la exactitud que tiene una prueba para medir lo que pretende medir. Importa la extensión de la prueba y su relación con el criterio que desea medir), de tal forma que si las pruebas aseguran estos criterios, se espera que el trabajo y el desempeño de los candidatos elegidos, mismos que se incorporan al trabajo de la organización, también sea consistente, confiable y válido⁷⁵.

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.

⁷⁴ *Idem.*

⁷⁵ Javier Llanos Rete, *Cómo entrevistar en selección de personal*, pp. 25-27.



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:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{No. de hombres / Día perdidos por ausencia en el trabajo}}{\text{Valor promedio X número de días de trabajo}^{76}} \times 100$$

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 cien⁷⁷.

3.4.2. 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 generada⁷⁸.

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.

⁷⁶ Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*, p. 145

⁷⁷ Fernando Arias Galicia, *Administración de recursos humanos*, p. 411.

⁷⁸ Javier Llanos Rete, *op. cit.*, p. 65.



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

3.4.3. 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 disponible⁷⁹.

3.4.4. 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.

⁷⁹ *Ibidem*, pp. 53-57.



3.4.5. 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**).⁸⁰

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

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

3.4.6. 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.

⁸⁰ Nuria Cortada de Kohan. *Técnicas psicológicas de evaluación y exploración*, pp. 67-81.



3.4.7. 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.

3.4.8. 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.

3.4.9. 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, etc).
- ✓ Tipo de la misma y condiciones (higiene, número de cuartos, lámparas o focos, número, de baños, habitaciones, pisos, etc).
- ✓ Número de personas que habitan la casa.
- ✓ Tipo de ocupación, trabajo o actividad de los miembros de la familia.

3.5. 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 vendedores⁸¹.

3.6. 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

⁸¹ Jaime Grados, *Centros de evaluación (Assessment Center)*, pp. 11-18.



director o gerente de Recursos Humanos para su visto bueno, ya que éste es responsable por los trámites administrativos y la documentación requerida, altas en el IMSS, integración de expediente y por el trabajo que se ha realizado en el proceso de selección.

3.7. 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.

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 puntualmente⁸².

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.

3.8. 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

⁸² Javier Llanos Rete, *Integración de Recursos Humanos*, pp. 171-176.



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.⁸³

Los **objetivos que** un programa de inducción **pretende alcanzar** son, entre otros:⁸⁴

- ✓ 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.

Bibliografía del tema 3

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

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

⁸³ Javier Llanos Rete, *op. cit.*, pp. 186-193.

⁸⁴ John M. Ivancevich, *Administración de Recursos Humanos*, pp. 402-405.



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

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*, Colombia, McGraw-Hill, 2007.

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

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

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

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

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

LLANOS Rete, Javier, *Integración de Recursos Humanos*, México, Trillas, 2005.
_____, *Cómo entrevistar en la selección de personal*, México, Pax México, 2005.

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

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

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

Actividades de aprendizaje

A.3.1. Revisa cuidadosamente algunos de los métodos cualitativos y cuantitativos en la medición de la personalidad.



A.3.2. 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.

Questionario de autoevaluación

1. Defina la función de reclutamiento.
2. Describa la importancia del reclutamiento.
3. ¿Cuáles son los objetivos de realizar el reclutamiento?
4. ¿De cuántas fases se constituye el proceso de reclutamiento?
5. ¿Qué es el mercado de trabajo?
6. ¿Qué es el empleo?
7. Enuncie el principal objetivo de la inducción.
8. Defina inducción de personal.
9. ¿Cuándo surge la necesidad administrativa para la empresa relativo 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 inter empresarial.



8. Determinar si las cualidades físicas son las óptimas y satisfacen los requerimientos para el desempeño eficaz del trabajo es un objetivo de:

- a) Examen médico.
- b) Proceso de selección.
- c) Investigación de antecedentes laborales.
- d) Estudio socioeconómico.
- e) Examen anatómico fisiológico.

9. Número de personas que habitan la casa es uno de los tópicos que se evalúan en.

- a) Examen anatómico fisiológico.
- b) Examen médico.
- c) Investigación de antecedentes laborales.
- d) Investigación personal.
- e) Estudio socioeconómico.

10. Artículo donde se menciona que un contrato es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

- a) Art. 21 LFT.
- b) Art. 27 CCF.
- c) Art. 20 LFT.
- d) Art. 123 Constitucional.
- e) Art. 153 LFT.



TEMA 4. CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO

Objetivo particular

Describir la función de la capacitación y el desarrollo de recursos humanos como estrategia para la competitividad e identificar la concepción e importancia de la teoría del capital humano.

Temario detallado

- 4.1. Capacitación: definición, propósitos e importancia de la capacitación para la efectividad de las organizaciones.
- 4.2. Definición de terminología:
 - 4.2.1. Entrenamiento.
 - 4.2.2. Adiestramiento.
 - 4.2.3. Desarrollo.
 - 4.2.4. Educación.
 - » La educación base del crecimiento y realización humana.
 - » Trascendencia de la educación.
 - » La educación en México ante el inicio del Siglo XXI.
- 4.3. Marco legal y normatividad en materia de capacitación en México.
 - 4.3.1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
 - 4.3.2. Ley Federal del Trabajo.
 - 4.3.3. Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS).
- 4.4. La Teoría del Capital Humano.
- 4.5. Inversión en capital humano: concepto.
- 4.6. Modelo de inversión en capital humano empleando el *Método de Valor Actual*.
 - 4.6.1. La decisión de invertir en capital humano desde una perspectiva personal.
 - 4.6.2. Determinación de los costos directos e indirectos por invertir en capital humano.



- 4.6.3. Determinación de los beneficios económicos o corriente de ganancias futuras por invertir en capital humano.
- 4.6.4. Fórmula para el cálculo del *Valor Actual* o *Valor Presente* de los beneficios o ganancias futuras por invertir en capital humano.
- 4.7. Modelo de inversión en capital humano empleando la *Tasa Interna de Rendimiento*.
 - 4.7.1. Fórmula de *Tasa Interna de Rendimiento* para evaluar la decisión de invertir en capital humano.
 - 4.7.2. *Tasa Interna de Rendimiento*: implicaciones y consideraciones.
- 4.8. La decisión de invertir en capital humano desde una perspectiva social.
- 4.9. Análisis de la inversión en capital humano con base en la Ley de Rendimientos Decrecientes.
- 4.10. Críticas a la teoría del capital humano.

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 destacan 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 puntar las disposiciones legales en materia de capacitación.

Por otra parte, una de las preocupaciones actuales de las organizaciones que han valorado la riqueza y complejidad del factor humano, se concentra en la determinación respecto de las inversiones que realizan en materia de capacitación y planes de carrera. Por ello las herramientas cuantitativas que en



este tema se tocan, son de relevancia y despejan gran parte de estas preocupaciones en las inversiones del recurso humano.

Requiere detenerse a reflexionar en determinar los costos por capacitación, beneficios y la claridad en torno de quién o quiénes pagan los costos de la capacitación. La definición de capital humano, su inversión y la aplicación para los cálculos de dichas inversiones son temas centrales en este apartado.

Otro tópico no menos importante lo constituye el establecimiento de las reglas de decisión con base en el cálculo del Valor presente neto y la Tasa interna de rendimiento. Finalmente la preocupación de estas inversiones desde una perspectiva social y las críticas a la misma teoría, enriquecerán el tema y la reflexión de los estudiantes respecto de este tópico.

4.1. 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”.⁸⁵ Este elemento es de fundamental relevancia, permite que el trabajador **eleve 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 cita Werther y Davis⁸⁶, es una de las principales fuentes de bienestar para el personal.

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

⁸⁵ Fernando Arias Galicia, *Administración de recursos humanos*, p. 319.

⁸⁶ William B. Werther, et al., *Administración de personal y recursos humanos*, p. 148



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

4.2. Definición de terminología:

4.2.1. 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”.⁸⁷

4.2.2. 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”.⁸⁸

4.2.3. 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

⁸⁷ Idalberto Chiavenato, *Administración de recursos humanos*, p. 416

⁸⁸ José Silvestre Méndez Morales, *Economía y la empresa*, p. 60



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

4.2.4. 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”.⁸⁹ 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 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.

⁸⁹ Fernando Arias Galicia, *op. cit.*, p. 312



» **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.

4.3. 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.

4.3.1. 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.

4.3.2. 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.



4.3.3. 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.

4.4. La Teoría del capital humano

La Teoría del capital humano⁹⁰ supone que el aumento de la productividad está determinado por las inversiones acumuladas en educación, formación en el trabajo y otros factores. Los beneficios de invertir en educación universitaria por ejemplo, se expresan en forma de futuras ganancias adicionales. Existen dos formas para comparar los beneficios y los costos de una inversión de capital humano; el valor actual neto y la tasa interna de rendimiento.

4.5. Inversión en capital humano: concepto

La inversión en capital humano se define como todas aquellas inversiones enfocadas o aplicadas a los gastos de educación y formación, orientadas a elevar la productividad y los consecuentes dividendos, mismos que una persona registrará u obtendrá ante el contexto del mercado de trabajo.

4.6. Modelo de inversión en capital humano empleando el *Método de Valor Actual*⁹¹

4.6.1. La decisión de invertir en Capital Humano desde una perspectiva personal

Debido al nivel cada vez más competido del mundo del trabajo y de su internacionalización, hoy se sabe que una sólida y adecuada formación

⁹⁰ Campbell R Mcconnell, et. al., *Economía laboral*, p.123.

⁹¹ *Ibidem*, p. 90.



profesional son elementos para el crecimiento y desarrollo económico al largo plazo. En esta línea de ideas, una formación polivalente puede permitir que un individuo se enfrente al mercado de trabajo altamente competido y a los mercados crónicamente inestables. Por ello, tanto para las organizaciones como para el individuo las inversiones en capacitación y en la formación a largo plazo resultan muy atractivas.

Para el individuo, poseer una formación profesional altamente calificada le permite ofrecer a las organizaciones una gama sólida y amplia de conocimientos que les permita calificar de manera positiva ante la competencia en el mercado de trabajo. Por esto una formación individual con niveles de estudio más elevados le permite ofrecer un trabajo intelectual más sofisticado, productivo y creativo a la organización. De esta forma, cualquier acción que tienda al mejoramiento y la depuración de las habilidades y capacidades del individuo en beneficio de su productividad (potencial) es considerada una inversión de capital humano.

4.6.2. Determinación de los costos directos e indirectos por invertir en capital humano

Cualquier acción o actividad emprendida en busca de elevar la productividad debe ser evaluada en términos de comparar sus beneficios a futuro contra sus costos.

Así, los **costos directos** (o de bolsillo) son aquellos que se realizan para cubrir necesidades de inmediato plazo y que se encuentren relacionados directamente con el objetivo de elevar la productividad (es decir, no se deben incluir gastos por alimentación, rentas de inmuebles, manutención, entre otros).

Los **costos indirectos** (o de oportunidad) son aquellas ganancias a las que se renuncia o que se dejan de lado si no se emprende alguna acción específica concebida como aquella que elevará la productividad del individuo.



Por ejemplo si un individuo invierte en educación universitaria los costos directos a los que incurre son gastos para matricularse, gastos por compra de libros, por pasajes, etc. Los gastos indirectos serán por ejemplo las ganancias a las que se renuncia (sueldos y prestaciones) por no estudiar una carrera universitaria y por consecuencia no ingresar al mercado de trabajo.

4.6.3. Determinación de los beneficios económicos o corriente de ganancias futuras por invertir en capital humano

El concepto corriente de ganancias futuras por invertir en capital humano se inserta dentro del cálculo del valor presente neto, pero debe concebirse como aquel cúmulo de beneficios vislumbrados y se distribuyen a lo largo de varios años, un periodo, representado por la vida productiva de un individuo, es decir, una vez ingresado al mercado de trabajo, la corriente de ganancias futuras están representadas por las ganancias adicionales (sueldo y beneficios) columbradas al cabo de un año, más aquéllas al término de dos años, más, las sumadas al término de tres años y así sucesivamente.

Finalmente la decisión asumida de invertir o no en capital humano, se encuentra tasada con base en la duración de la corriente de ganancias adicionales y la magnitud de su diferencia. Es decir, al invertir en capital humano, entre mayor en cantidad sea esta corriente (entre más joven sea un individuo por ejemplo al ingresar a una carrera universitaria) mayores serán los beneficios, porque los años de recibir ganancias adicionales en el futuro serán mayor en número.

4.6.4. Fórmula para el cálculo del *Valor Actual* o *Valor Presente* de los beneficios o ganancias futuras por invertir en capital humano

Debido a que los costos y los beneficios se originan en momentos distantes entre sí o desiguales, surge la necesidad de aplicar la fórmula del Valor Presente Neto, porque de esta manera se comparan los costos y los beneficios en un tiempo igual, en el presente.



Por la razón de que el dinero se alquila, es mejor disponer de él en el presente, para hacer uso de él y ponerlo a trabajar mediante costos directos y alcanzar el objetivo, que disponer de él en el futuro, puesto que se le necesita en el presente, a esto se le denomina preferencia temporal. Las personas prefieren consumir hoy que en el futuro, dadas las circunstancias altamente cambiantes y la incertidumbre que impera hoy en día.

La predilección de disponer de una suma de dinero en el momento presente exige un pago (interés) por él. Por **ejemplo**, si se desea saber la equivalencia de un dólar, por ejemplo, gastado en un año, dada una tasa de interés; con un dólar en la mano el día de hoy, utilizamos la fórmula siguiente, esta permitirá determinar el valor futuro de una cantidad de dinero que una persona tiene hoy:

$$V_a (1 + i) = V_1$$

V_a = valor actual o presente, por ejemplo un dólar

V_1 = Valor (de un dólar) dentro de un año

i = Tipo de interés

Por ejemplo si deseamos saber cuánto vale un dólar dentro de un año, dada una tasa de interés del 10% el día de hoy:

$$1 \text{ dólar } (1+.10) = 1.10$$

Es decir, con una tasa de interés del 10%, 1.10 dólares recibidos dentro de un año valen hoy un dólar.

Pero como el objetivo se concentra en indagar el valor actual de futuros gastos e ingresos, así formulamos entonces la interrogante: ¿cuánto valdrían hoy 1.10 dólares que se recibirán dentro de un año?

Se despeja entonces V_a para obtener la fórmula de descuento:



$$Va = \frac{V_1}{(1 + i)}$$

Si se sustituye:

$$1.10 \text{ dólares} / 1.10 = 1$$

Esto es que 1.10 dólares a recibir dentro de un año valen hoy un dólar con una tasa de 10% de interés.

Si se desea estimar la corriente de ganancias adicionales la fórmula se amplía a:

$$Va = G_0 + \frac{G_1}{(1 + i)^1} + \frac{G_2}{(1 + i)^2} + \frac{G_3}{(1 + i)^3} + \dots + \frac{G_\infty}{(1 + i)^\infty}$$

Las G representan la corriente de ganancias adicionales, G_0 es la renta adicional que se recibe de manera inmediata, G_1 la que se recibe el siguiente año, G_2 las ganancias adicionales que se recibirán dentro de dos años, etc). La decisión de invertir o no bajo este enfoque es que el individuo debe realizar la inversión si su valor actual neto es superior a cero. Si el valor es positivo significa que el valor actual descontado de los beneficios es superior a los costos, y si los beneficios son mayores a los costos debe invertirse, la inversión es racional.

La inversión no es conveniente si el valor actual neto es negativo porque los costos son superiores a los beneficios.



4.7. Modelo de inversión en capital humano empleando la Tasa Interna de Rendimiento⁹²

4.7.1. Fórmula de Tasa Interna de Rendimiento para evaluar la decisión de invertir en capital humano

La Tasa Interna de Rendimiento es la tasa de descuento a la que el valor actual neto de una inversión de capital humano es cero. Esta fórmula constituye otro método para la toma de decisiones respecto de las inversiones en capital humano, debe entonces calcularse una tasa de rendimiento (r) y compararse con una tasa de interés (i).

La ecuación anterior se modifica con el objetivo de averiguar qué tasa de descuento r (tipo de interés máximo a pagar por los fondos prestados para financiar la inversión de capital humano) iguala a los valores actuales de los costos y beneficios futuros, para que el valor actual neto sea cero:

$$Va = G_0 + \frac{G_1}{(1+r)^1} + \frac{G_2}{(1+r)^2} + \frac{G_4}{(1+r)^3} + \dots + \frac{G_\infty}{(1+r)^\infty}$$

La decisión se fundamenta al comparar la tasa interna de rendimiento r y el tipo de interés i . Si r es superior al tipo de interés del mercado, i , la inversión es correcta y debe efectuarse. Así por ejemplo si un individuo obtiene un préstamo al 10% y la posible inversión rinde 15% la inversión resulta rentable.

4.7.2. Tasa Interna de Rendimiento: implicaciones y consideraciones

Una de las generalizaciones interesantes del modelo del capital humano es el hecho de que cuanto más se dilate la corriente de ganancias mayor será la tasa de rendimiento. Esto es verdad por cuanto una inversión de capital humano que

⁹² *Ibidem.*, p. 93.



se efectúa muy tarde en la vida de un individuo tendrá un valor actual neto menor porque los años que le quedan para trabajar y obtener ganancias adicionales sumarán un monto menor, comparado con aquel individuo joven que le esperan largos años de trabajo y de obtención de dichas ganancias.

Otra generalización estipula que manteniéndose todo lo demás constante, cuanto menor es el costo de una inversión en capital humano, mayor es el número de personas a quienes les parece rentable la inversión. Por ejemplo, la cantidad de matrícula en una carrera determinada será mayor o tendrá mayor demanda si el costo para realizarla es significativamente menor.

4.8. La decisión de invertir en capital humano desde una perspectiva social

Desde una perspectiva de tipo social en la inversión de capital humano⁹³ los costos deben incluir las inversiones públicas al sector educativo y los beneficios obtenidos deben calcularse basándose en las ganancias adicionales antes de impuesto.

Además el impacto o repercusión a nivel social que se genera por estas inversiones son la disminución de las tasas de desempleo en el nivel donde se efectúan éstas, por ejemplo, a un mayor nivel de estudios menor es la tasa de desempleo; al registrarse alto desempleo en el nivel de quienes poseen menor grado de estudios, recibirán diversos y mayores planes de prestaciones además de resultarles atractivo los actos delictivos para compensar su bajo poder adquisitivo.

También si las inversiones en capital humano aumentan en el rubro de la educación, la participación política y social y su repercusión en las propuestas y decisiones políticas mejorarán considerablemente en beneficio de la sociedad. De la misma forma, al existir un aumento de inversión en capital humano existe

⁹³ *Ibidem.*, p.102.



un beneficio intergeneracional en el sentido de que los padres con mayor educación formal educarán y atenderán con mejor calidad a sus hijos, lo cual a su vez repercutirá positivamente en el nivel social.

4.9. Análisis de la inversión en capital humano con base en la Ley de rendimientos decrecientes

De acuerdo con la ley de rendimientos decrecientes resulta estimable suponer que las tasas de rendimiento disminuyen a medida que aumenta la inversión. La inversión en capital humano (educación) está supeditada a la Ley de los rendimientos decrecientes y es que en la proporción en que se estudia más, los beneficios disminuyen y los costos acrecientan hasta el nivel en que se reduce la tasa interna de rendimiento.

La inversión en educación que un individuo realiza está sujeta a la ley antes señalada. Las evaluaciones y los conocimientos de un sujeto en el ámbito de la educación tienden a reducirse a medida que aumenta la cantidad de educación, de esta forma las ganancias adicionales que deben ser producidas año con año empequeñecen y con ello la tasa de rendimiento.

4.10. Críticas a la Teoría del capital humano

Algunas de las críticas⁹⁴ que se han hecho a la Teoría del Capital Humano son entre otras:

- ▶ Los estudios de tipo empírico minimizan la tasa de rendimiento de la educación porque no reconocen que una porción de los gastos en educación llegan a ser consumo más no inversión.
- ▶ Los estudios de tipo empírico minimizan la tasa de rendimiento de educación universitaria porque no toman en consideración que los cargos de los profesionistas titulados son agradables e incluyen compensaciones adicionales en comparación con aquellos cargos ocupados por quienes solo poseen estudios secundarios.

⁹⁴ *Ibidem.*, P.108.



- » La tasa de rendimiento de estudios universitarios se sobreestimarán en relación directa con las ganancias adicionales logradas por los titulados universitarios quienes muestren, de manera ventajosa, aumentada capacidad y no a la educación por sí misma.

Bibliografía del tema 4

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

CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de recursos humanos*, Colombia, McGraw Hill, 1998.

GARCÍA COLÍN, Juan, *Contabilidad de costos*, México, McGraw Hill, 1996.

LLANOS RETE, Javier, *Integración de recursos humanos*, México, Trillas, 2005.

MCCONNELL, Campbell, *et al.*, *Economía laboral*, España, 6ª ed., McGraw-Hill, 2003.

MÉNDEZ MORALES, José Silvestre, *Economía y la empresa*, México, McGraw Hill, 1997.

MONTOYA, Luz María, “Aprendizaje organizacional, estrategia competitiva” en *Adminístrate hoy*, México, Gasca Sicco, Agosto 2002, págs. Año IX, 2002. (num. 100)

MORALES CASTRO, Arturo, *El ABC del docente*, México, Universidad Autónoma de Campeche, 2002.

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

RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro, *Formación de instructores*, México, McGraw-Hill, 1991.

WERTHER, William B, *et al.*, *Administración de personal y recursos humanos*, México, McGraw Hill, 1996.

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



Actividades de aprendizaje

- A.4.1.** Visite las páginas en la Internet de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y revise cuidadosamente los artículos relacionados con la capacitación en la Ley Federal del Trabajo, específicamente el artículo 132.
- A.4.2.** Integre equipos de trabajo y busque en textos de otros autores, sobre todo aquellos textos que aparecen en la bibliografía básica, las definiciones clave de cada punto del tema y amplíe los criterios que las definiciones presentan.
- A.4.3.** Conforme equipos de trabajo y reflexione sobre la manera en que se ejecuta la capacitación en su centro de trabajo. Reflexione sobre la manera en que se ejecuta la capacitación en tu centro de trabajo o en otras organizaciones donde tenga acceso.
- A.4.4.** Defina y reflexione sobre los rubros en que inviertes respecto al término capital humano.
- A.4.5.** Enliste los costos directos e indirectos que efectúa por inversión en capital humano.

Cuestionario de autoevaluación

1. Defina capacitación.
2. Especifique la importancia que tiene la capacitación en las organizaciones.
3. Defina los conceptos entrenamiento, desarrollo, adiestramiento y educación.
4. Describa cuál es el marco y fundamento legal de la capacitación.
5. Defina la Teoría del Capital Humano.
6. ¿Qué es la inversión en capital humano?
7. Explique la utilidad de la fórmula del Valor presente neto en el Modelo de inversión en capital humano.
8. Explique los costos directos e indirectos por invertir en capital humano.
9. ¿Qué es la corriente de ganancias futuras por invertir en capital humano?
10. Explique la utilidad de la Tasa interna de rendimiento en el Modelo de inversión en capital humano.



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) Instrucción
 - 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. Los siguientes aspectos son beneficios de la capacitación tanto para las organizaciones y los individuos, a excepción de que:
 - a) Posibilita el logro de metas individuales
 - b) Permite el manejo de las áreas de conflicto
 - c) Permite el control de los nuevos planes
 - d) Promueve la comunicación en toda la organización
 - e) Reduce la tensión y permite el manejo de las áreas de conflicto

6. Es el aumento de la productividad determinado por las inversiones acumuladas en educación, formación en el trabajo y otros factores
 - a) Teoría del capital humano
 - b) El valor presente neto
 - c) Inversión en capital humano
 - d) Inversión de recursos humanos
 - e) Teoría de la demanda y la oferta educativa



7. Son recursos financieros enfocados o aplicados a los gastos de educación y formación, orientados a elevar la productividad y los consecuentes dividendos mismos que una persona registrará u obtendrá ante el contexto del mercado de trabajo.
 - a) Teoría del capital humano
 - b) Inversión en recursos humanos
 - c) Inversión en capital humano
 - d) Valor presente neto
 - e) Teoría de la productividad

8. Se realizan para cubrir necesidades de inmediato plazo y se encuentran relacionados directamente con el objetivo de elevar la productividad tales como alimentación, rentas de inmuebles, manutención:
 - a) Costos indirectos
 - b) Gastos indirectos
 - c) Gastos y costos
 - d) Inversiones directas
 - e) Costos directos

9. Son las ganancias a las que se renuncia o que se dejan de lado si no se emprende alguna acción específica concebida como aquella que elevará la productividad del individuo.
 - a) Costos indirectos
 - b) Netas en capital humano
 - c) Gastos y costos
 - d) Inversiones directas
 - e) Costos directos



10. Considera que los costos deben incluir las inversiones públicas al sector educativo y los beneficios obtenidos deben calcularse basándose en las ganancias adicionales antes de impuesto.
- a) Inversión en Capital Humano desde una perspectiva personal.
 - b) Inversión en Capital Humano desde una perspectiva social.
 - c) Inversiones en capital humano desde perspectiva organizacional.
 - d) Inversiones en capital humano.
 - e) Costos sociales de las inversiones en educación personal.



TEMA 5. LA FUNCIÓN DE 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

- 5.1. Administración de la remuneración: Concepto e importancia.
- 5.2. Objetivos de la Administración de la remuneración.
 - 5.2.1. Equidad Interna.
 - 5.2.2. Competitividad Externa.
 - 5.2.3. Elevar los niveles de desempeño del personal.
 - 5.2.4. Otros.
- 5.3. Definición de terminología:
 - 5.3.1. Compensación.
 - 5.3.2. Remuneración.
 - 5.3.3. Retribución.
 - 5.3.4. Salario.
 - 5.3.5. Sueldo.
 - 5.3.6. Incentivos.
 - 5.3.7. Prestaciones: en efectivo o en especie.
 - 5.3.8. Paquete de remuneración.
- 5.4. Clasificación de los contenidos y elementos de la remuneración.
 - 5.4.1. Remuneración Extrínseca.
 - 5.4.2. Remuneración Intrínseca.
 - 5.4.3. Remuneración Económica.
 - 5.4.4. Remuneración No Económica.



- 5.4.5. Remuneración Económica Directa.
- 5.4.6. Remuneración Económica Indirecta.
- 5.4.7. Remuneración Fija.
- 5.4.8. Remuneración Variable.
- 5.5. Perspectiva para remunerar los puestos:
 - 5.5.1. Pago por valor de mercado: *Encuesta Salarial*.
 - 5.5.2. Pago por contenido de responsabilidad del puesto: *Valuación de puestos*.
 - 5.5.3. Desarrollo de Estructuras de Remuneraciones.
- 5.6. Perspectiva para remunerar a las personas.
 - 5.6.1. Remuneración con base en el desempeño.
 - 5.6.2. Remuneración con base en competencias laborales.
- 5.7. Planes de remuneración variable.
- 5.8. 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.

5.1. 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.”⁹⁵

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 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.”⁹⁶

⁹⁵ José Luis Rodríguez Tepezano, *Administración de la remuneración*, p. 26. Trabajo escrito para obtener el grado de Maestro en Administración.

⁹⁶ José Luis Rodríguez Tepezano, *Op. Cit.*, p. 26-27, Trabajo escrito para obtener el grado de Maestro en Administración.



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 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.”⁹⁷

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.

5.2. 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:

5.2.1. 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.”⁹⁸ 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,

⁹⁷ Eva María Aguilar y Miguel Ángel Sastre, *Dirección de Recursos Humanos: Un enfoque estratégico*, p. 283

⁹⁸ *Ibidem.*, p. 285



que asegure que estén en relación directa y en concordancia con el contenido de los puestos.”⁹⁹

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 de cada uno de los ocupantes del puesto, desmotivación, baja productividad, ausentismo, ineficiencia en los procesos, mala atención en el servicio, rotación, etc.

5.2.2 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.

5.2.3 Tercer objetivo: Elevar los niveles de desempeño del personal

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.

⁹⁹ Tolo Rimsky, *Administración de la Remuneración Total: Nuevos sistemas de pago al personal*, p. 8



5.2.4. 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.

5.3. 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:

- a. Compensación.
- b. Remuneración.
- c. Retribución.
- d. Salario.
- e. Sueldo.
- f. Incentivos.
- g. Prestaciones: en efectivo o en especie.
- h. Paquete de remuneración.

5.3.1. Compensación

Proviene de la palabra **compensar** que de acuerdo a 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.

5.3.2. Remuneración

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

5.3.3. Retribución

“Consiste en fijar un precio para un factor de producción.”¹⁰⁰

5.3.4. 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”

De acuerdo al **tipo de salario**, y conforme a lo que establece la propia ley, éste puede ser clasificado según su **valoración** en:¹⁰¹

- ⊙ Salario por unidad de tiempo.
- ⊙ Unidad de obra.
- ⊙ Comisión.
- ⊙ A precio alzado.

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

¹⁰⁰ Joaquín Rodríguez Valencia, *Administración moderna de personal* p. 174

¹⁰¹ Ricardo Alfredo Varela Juárez, *Administración de la Compensación: Sueldos, salarios y prestaciones*, p. 43-44



- 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:

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

5.3.5. Sueldo

Ricardo Varela lo define como la “remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.”¹⁰² 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

¹⁰² Ricardo Varela, *Administración de la Compensación: Sueldos, salarios y prestaciones*, p. 18



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**.”¹⁰³

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

5.3.7. 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

¹⁰³ Joaquín Rodríguez Valencia, *Administración moderna de personal*, p. 179-180



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.

5.3.8. 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.

5.4. Clasificación de los contenidos y elementos de la remuneración

De acuerdo a los criterios y elementos de remuneración que utiliza Tolo Rimsky 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:

- a. Remuneración Extrínseca e Intrínseca.
- b. Remuneración Económica y No Económica.
- c. Remuneración Económica Directa e Indirecta.
- d. Remuneración Fija y Variable.

5.4.1. 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”.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Tolo M. Rimsky, *op. cit.*, p. xvi



5.4.2. Remuneración intrínseca

Por su parte, la **remuneración intrínseca**, “es aquella que se proporciona directamente al empleado”¹⁰⁵ 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.

5.4.3. Remuneración económica

“La **remuneración económica** o financiera es aquella que le cuesta dinero a la empresa”¹⁰⁶ producto de las obligaciones contractuales y legales que adquiere con el empleado.

5.4.4. 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”,¹⁰⁷ 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.

¹⁰⁵ *Ibidem*, p. xvi-xvi

¹⁰⁶ *Idem*

¹⁰⁷ *Idem*



5.4.5. Remuneración directa

La **remuneración económica** como lo señala Rimsky,¹⁰⁸ **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.

5.4.6. Remuneración 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.

5.4.7. Remuneración 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.

5.4.8. Remuneración 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.

5.5. 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:

¹⁰⁸ *Idem*



5.5.1. 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.

5.5.2. 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.

5.5.3. 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.

5.6. Perspectiva para remunerar a las personas

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

5.6.1 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.

5.6.2 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.

5.7. 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.

5.8. Prestaciones

Las prestaciones representan hoy más que nunca un elemento importante dentro de la totalidad de remuneraciones que recibe un trabajador. **Las prestaciones**, como lo anotamos en el punto **5.3.7.** de esta *Guía de Estudios*, **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 5

AGUILAR Pastor, Eva María, *et al.*, *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*, Edit. McGraw-Hill, Madrid, 2003.



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

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).

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, *Administración moderna de personal*, Séptima Edición, Edit. Thomson, México, 2007.

VARELA Juárez, Ricardo Alfredo, *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones*, Pearson - Prentice Hall, México, 2005.

Actividades de aprendizaje

- A.5.1.** Formar grupos de cuatro o cinco personas y discutir los diferentes conceptos que se manejan en cuanto a la terminología de las remuneraciones.
- A.5.2.** 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.5.3.** 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. Explique qué es la administración de la remuneración.
2. Mencione dos objetivos de la administración de la remuneración.
3. Explique en qué consiste la remuneración extrínseca.
4. Defina qué es: salario, compensación, incentivo y retribución.
5. Mencione cómo se clasifica la remuneración.
6. Explique qué es la remuneración indirecta.
7. Explique la importancia que tiene el mercado en la remuneración de los puestos.
8. Explique cómo se clasifica el salario en función a su periodicidad.
9. Mencione cuales 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.

- a. Las compensaciones.
- b. El paquete de remuneraciones.
- c. Las retribuciones extraordinarias.
- d. Los incentivos.
- e. 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.

- a. Sueldos.
- b. Incentivos.
- c. Compensaciones.
- d. Gratificaciones.
- e. 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.

- a. Remuneración fija.
- b. Remuneración mixta.
- c. Remuneración directa.
- d. Remuneración indirecta.
- e. 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 6. PLANES DE INCENTIVOS ECONÓMICOS INDIVIDUALES Y COLECTIVOS

Objetivo particular

Al finalizar el tema, el estudiante expondrá y aplicará los diferentes tipos de incentivos que existen en una organización así como los diferentes métodos de incentivos individuales o colectivos, todos ellos para estimular la producción y hacer más eficiente y eficaz el trabajo.

Temario detallado

- 6.1. Incentivos individuales: Definición, objetivo e importancia.
- 6.2. Sistemas de incentivos individuales: Definición.
- 6.3. Antecedentes históricos de los planes de incentivos individuales.
- 6.4. Clasificación de los sistemas de incentivos individuales.
 - 6.4.1. Sistema de destajo.
 - 6.4.2. Sistema de tiempos normalizados.
 - 6.4.3. Sistemas de incentivos Participativos: definición.
 - 6.4.3.1 Sistema *Halsey*.
 - 6.4.3.2. Sistema *York*.
 - 6.4.3.3. Sistema *Rowan*.
 - 6.4.3.4. Sistema *Bedaux* o de Puntos.
 - 6.4.3.5. Sistema *Barth*.
 - 6.4.4. Sistemas de Incentivos Selectivos: Definición.
 - 6.4.4.1. Sistema *Taylor*.
 - 6.4.4.2. Sistema *Merrick*.
 - 6.4.4.3 Sistema *Gantt*.
 - 6.4.4.4. Sistema *Emerson*.
- 6.5. Sistemas de incentivos colectivos: Definición y justificación.
- 6.6. Sistemas individuales vs. Sistemas colectivos.
- 6.7. Ventajas de los sistemas colectivos.
- 6.8. Clasificación de los sistemas de incentivos colectivos:
 - 6.8.1 Sistema *Scanlon*.



- 6.8.2. Sistema *Rucker*.
 - 6.8.3. Distribución por equipos autónomos.
 - 6.8.4. Sistema *Reuter*.
 - 6.8.5. Sistema *Schueller*.
 - 6.8.6. Sistema de acciones para los empleados.
 - 6.8.7. Sistemas de distribución de los beneficios.
 - 6.8.7.1. Sistemas de distribución al contado.
 - 6.8.7.2. Sistemas de dividendos.
 - 6.8.7.3. Sistemas diferidos o de pago acumulado.
 - 6.8.7.4. Sistemas combinados.
 - 6.8.8. Participación de los Trabajadores en las Utilidades de la Empresa (PTU).
- 6.9. Caso práctico.

Introducción

En este tema se hablará sobre los incentivos, su importancia y objetivos para la organización. Sus antecedentes históricos y cómo se clasifican de acuerdo a diversos autores.

Se analizarán los sistemas de incentivos a destajo, de tiempo, normalizados y participativos y otros como el sistema Halsey, York, Rowan, Bedaux o de puntos y el sistema Barth.

En cuanto a los sistemas selectivos, se analizarán los métodos Taylor, Merrick, Gantt y Emerson.

Respecto a los sistemas de incentivos colectivos, se estudiarán sus antecedentes y justificación. Se hará un análisis comparativo de los sistemas individuales vs. los colectivos y sus ventajas.



Finalmente se abordarán los diferentes tipos de incentivos colectivos que implantan algunas empresas como son el sistema Scanlon, Rucker, Reuter, Schueller, entre otros.

Se concluye el tema con una explicación breve de los sistemas de acciones para empleados, de dividendos y el de participación de los trabajadores en las utilidades, mejor conocido como PTU.

6.1. Incentivos individuales: Definición, objetivo e importancia

De acuerdo a Alfredo Sackmann y Miguel A. Suárez los incentivos son métodos para impulsar el rendimiento del trabajo individual con el objeto de conseguir que el trabajador aumente su producción ya sea en el incremento del número de piezas o por ahorro del tiempo en su jornada laboral.¹⁰⁹

En pocas palabras, añaden estos dos autores, producir más en menor tiempo, lo que no significa de ningún modo reducir la jornada laboral, sino producir mayor cantidad de piezas en el tiempo habitual de trabajo con un aumento proporcional o no a la paga en cualquiera de sus formas (por hora o por unidad).¹¹⁰

6.2. Sistemas de incentivos individuales: Definición

El incentivo es una forma típica de paga por resultados. Los sistemas de incentivos funcionan en la actualidad con la base de un **salario garantizado**, por lo general aquel que se abona al trabajador que no alcanza a cubrir la producción normal en la jornada de trabajo.¹¹¹

Este salario garantizado es expresado en **valores por hora** y se determina por la valoración del puesto en función a su producción normal.¹¹²

¹⁰⁹ Alfredo Sackmann Bengolea, *et. al.*, *Administración de recursos humanos, remuneraciones*, p. 376.

¹¹⁰ Alfredo Sackmann Bengolea, *et. al.*, *Op. Cit.*, p. 376.

¹¹¹ *Idem.*

¹¹² *Idem*



6.3. Antecedentes históricos de los planes de incentivos individuales

La aplicación de los planes de incentivos al trabajo se inicia en los Estados Unidos con la aparición del método Towne en 1885 y continúa con los sistemas ideados por Halsey, Gantt, Taylor y otros más hasta que la oposición de los sindicatos norteamericanos generalizó su rechazo con la posterior introducción de cláusulas especiales en los contratos colectivos.¹¹³

Estas cláusulas establecían tarifas salariales con el compromiso de obtener un determinado nivel de producción o cierto número de piezas de una cierta calidad, permitiéndole al trabajador **ganar un salario adicional por su productividad**.¹¹⁴

6.4. Clasificación de los sistemas de incentivos individuales

Los sistemas de incentivos individuales se clasifican en:

6.4.1. Sistema de destajo.

Fue uno de los primeros sistemas y ha sido el más empleado y difundido en la era industrial, subsistiendo aún en muchas empresas. Consiste en fijar una paga por cada unidad producida o “tarifa base”.¹¹⁵

“Este método permite que el trabajador fije su propio ritmo de trabajo, ya que sabe de antemano que su paga variará en función del número de unidades producidas: cuanto más unidades produzca, más habrá de cobrar por su trabajo. Generalmente, este tipo de incentivos se determina para trabajos específicos”.¹¹⁶

¹¹³ *Idem*

¹¹⁴ *Idem*

¹¹⁵ *Ibidem*, p. 377

¹¹⁶ *Idem*



6.4.2. Sistema de tiempos normalizados

La diferencia de este tipo de incentivos, comparado con el de sistema de destajo, radica, fundamentalmente, en que las normas están expresadas en tiempo por unidad de producción y no en dinero.¹¹⁷

Este sistema se basa en la fijación de una tarifa o tasa en función de la variable tiempo; es el sistema de primas más usado. Tanto éste como el de destajo **preman al trabajador por su rendimiento**, pero el primero, en lugar de fijar tarifa por pieza, lo hace al determinar un *tiempo tipo* para realizar la tarea; se paga la tarifa si el operario la termina en ese tiempo o en menos.¹¹⁸

6.4.3. Sistemas de Incentivos Participativos: Definición

En estos sistemas el trabajador comparte, en alguna medida, las ganancias y las pérdidas por las variaciones de su rendimiento. Este sistema se utiliza cuando **resulta impracticable fijar normas exactas o medir con certeza dicho rendimiento**.¹¹⁹ En la actualidad es raro, encontrar empresas que lo utilicen, salvo para trabajos muy específicos, pues es siempre más práctico el sistema de tiempos normalizados porque es más sencillo y de similares resultados.¹²⁰

6.4.3.1. Sistema *Halsey*.

Este método fue ideado en 1891 por Frederick A. Halsey, para encontrar una modalidad de pago que estimulara a los **trabajadores eficientes**.

Se tomó como base el método Towne que se utilizó en 1885 en la industria, consistente en la toma de datos de registros de **producción anteriores** y de los **tiempos empleados para la terminación de una pieza**.¹²¹

¹¹⁷ *Ibidem*, p. 380

¹¹⁸ *Idem*

¹¹⁹ *Ibidem*, p. 382

¹²⁰ *Idem*

¹²¹ *Idem*



Si el trabajador tarda ese tiempo establecido o más, recibe una paga en razón de la tarifa por hora. De esta forma se le garantiza un salario mínimo para la producción inferior a la establecida por el estándar; si en cambio, **termina en menos tiempo del fijado, recibe**, además del salario de tarifa por hora, una **gratificación** o premio por el tiempo ahorrado, calculada sobre la misma tarifa por hora.¹²²

6.4.3.2. Sistema York

Este método es una variante que realizó York sobre el método Halsey, el cual resultaba poco atractivo para los trabajadores y sindicatos.¹²³

Este método se aplica multiplicando el valor de la tarifa por hora por el tiempo invertido en la realización de la tarea. A este resultado, se le suma el tiempo estándar menos el tiempo invertido multiplicado por la prima, que es el 50% de la tarifa por hora establecida.¹²⁴

6.4.3.3. Sistema Rowan

Fue diseñado por el escocés James Rowan y fue aplicado por primera vez en 1901. Este método **prevé un tiempo tipo** o estándar donde se estima que un determinado trabajo puede ser concluido en ciertas condiciones, de ser así, se reconoce al trabajador mediante un premio por el tiempo que economizó para concluir el trabajo.¹²⁵

Este incentivo consiste en un porcentaje de la tarifa base por hora establecida, que representa una proporción del tiempo ahorrado respecto del *tiempo tipo* o estándar.¹²⁶

¹²² *Idem*

¹²³ *Ibidem*, p. 385

¹²⁴ *Idem*

¹²⁵ *Ibidem*, p. 386

¹²⁶ *Idem*



6.4.3.4. Sistema *Bedaux* o de Puntos

Es otra variante del sistema Halsey ideado por J. Bedaux. Está basado en el ahorro de tiempo medido por puntos que representan la cantidad de trabajo realizado, en el que se calcula también el tiempo de descanso necesario.¹²⁷

6.4.3.5 Sistema *Barth*

Este método, según Alfredo Sackmann y Miguel A. Suárez, es poco utilizado y se basa en la siguiente fórmula matemática:¹²⁸

$$T = th \times \sqrt{(Ts \times Ti)}$$

Donde:

T = Prima

th = Tasa horaria

Ts = Tiempo estándar

Ti = Tiempo invertido por el trabajador

Alfredo Sackmann y Miguel A. Suárez puntualizan que la prima o incentivo resulta del producto de la tasa por hora por la raíz cuadrada del producto del tiempo estándar por el tiempo invertido por el trabajador.¹²⁹

6.4.4. Sistemas de Incentivos Selectivos: Definición

Estos sistemas procuran alentar a los trabajadores productivos y eficientes. Están diseñados de tal forma que puedan pagar **salarios más altos** a los trabajadores que logren **niveles** también **altos de producción**, estimulándolos para superar la norma o estándar fijado.¹³⁰

¹²⁷ *Ibidem*, p. 387

¹²⁸ *Ibidem*, p. 389

¹²⁹ *Idem*

¹³⁰ *Ibidem*, p. 390



“Aquellos trabajadores que no alcancen el estándar son sancionados con salarios más bajos, lo que provoca el desaliento. Estos sistemas en la actualidad son muy poco usados”.¹³¹

6.4.4.1. Sistema Taylor

Este sistema fue ideado por Taylor y se basa en la fijación de una norma o estándar que se obtiene mediante el estudio de tiempos y movimientos. La tasa fijada para el estándar es realmente alta, y en cambio, para quienes no cumplen ni superan dicho estándar, es sumamente baja.¹³² El Sistema Taylor es similar al sistema tradicional de destajo en donde los trabajadores obtienen más dinero (incentivos) si logran mayores resultados (piezas producidas); sin embargo, se diferencia en que se establece un estándar de producción por ejemplo 10 piezas producidas las que de alcanzarlas durante la jornada laboral se le pagará \$10.00 (diez pesos por cada una) y si no las llegara cubrir se le paga una cantidad fija menor por ejemplo \$5 (cinco pesos por pieza producida). Por lo tanto, si el trabajador logra el estándar ganaría de acuerdo con este ejemplo \$100 (cien pesos adicionales a su salario) pero en el caso de no alcanzar el estándar y sólo logra 8 piezas ganaría entonces sólo \$40 (cuarenta pesos adicionales a su salario).

6.4.4.2. Sistema Merrick

Este sistema se basa en el de Taylor, con la variante de fijar una prima escalonada consistente en un aumento del 10% sobre la tasa base cuando el operario alcance el 83% del estándar.¹³³

Este último se forma sobre la base de un estudio de tiempos y movimientos, sobre el mismo se otorga otro 10% hasta cubrir el total del estándar. Al superarse éste, se suele fijar una tasa mayor.¹³⁴

¹³¹ *Idem*

¹³² *Idem*

¹³³ *Ibidem*, p. 391

¹³⁴ *Ibidem*, p. 392.



6.4.4.3. Sistema *Gantt*

“Mediante este sistema, el trabajador puede encontrarse en la situación de obtener una determinada prima si consigue superar el estándar. Gantt establece dos tasas por hora, una superior y otra inferior que se aplican según el alcance del estándar fijado. Por otra parte, garantiza al operario un mínimo en salario aún no alcanzado el estándar”.¹³⁵

6.4.4.4. Sistema *Emerson*

“En este sistema, se calcula la eficiencia relativa de los operarios semanalmente y la gratificación se paga en función de dicha eficiencia. Se fija un tiempo óptimo para cada trabajo mediante un estudio de tiempos y movimientos y se registra con frecuencia semanal la cantidad de horas empleadas por el operario para terminar el trabajo en cuestión. La eficiencia será el resultado de dividir el total de horas invertidas por el tiempo óptimo del estándar.”¹³⁶

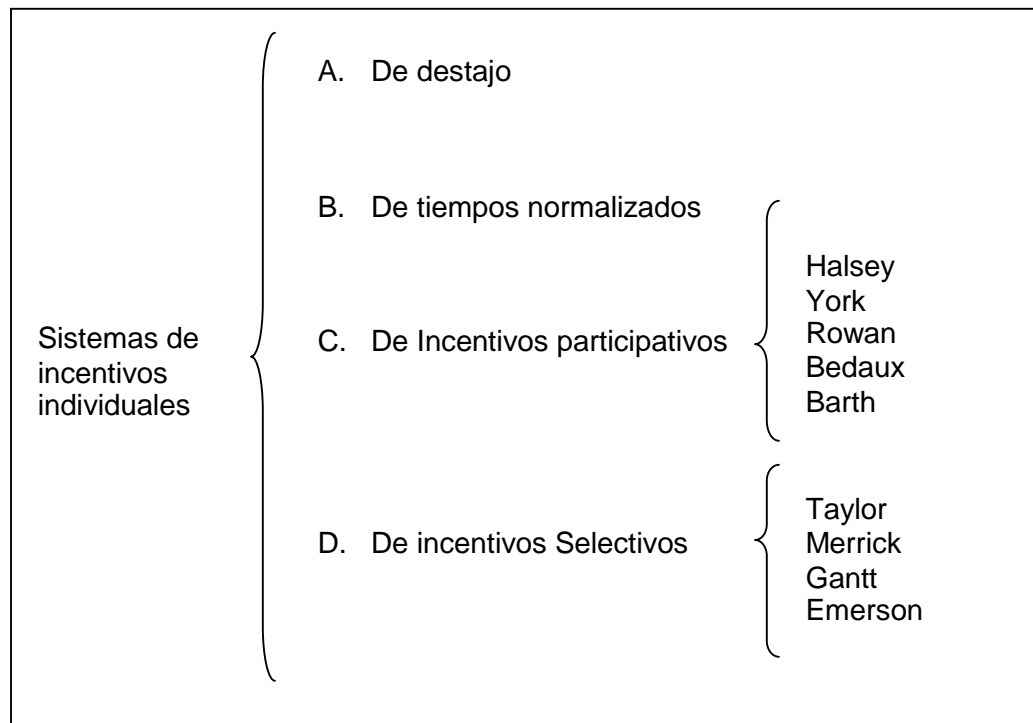


Figura 6.1. Clasificación de los sistemas de incentivos individuales

¹³⁵ *Idem*

¹³⁶ *Ibidem*, p. 393.



6.5. Sistemas de incentivos colectivos: Definición y justificación

Los **sistemas de incentivos colectivos se definen** como una forma de pago por resultados que se otorga a un grupo de personas que han unido y sumado esfuerzos para alcanzar un objetivo común.

Cuando recién se implementaron los sistemas de primas, éstos se concibieron como incentivos individuales, con el entendimiento de que la relación esfuerzo adicional y rendimiento sólo podía ser adecuadamente compensada al otorgar a cada trabajador la oportunidad de comprobar que el salario mayor recibido tenía una vinculación directa con su esfuerzo adicional; sin embargo, los cambios tecnológicos operados en los últimos tiempos han hecho pensar que los sistemas colectivos pueden ser mas apropiados que los tradicionales.¹³⁷ Derivado de la exigencia creciente, en las organizaciones, de trabajar en equipo con lo cual se logran mayores niveles de eficiencia y eficacia.

Como lo apuntan Alfredo Sackmann y Miguel A. Suárez “en la actualidad, es común la implementación de sistemas colectivos basados en los tradicionales sistemas individuales aplicados a grupos de trabajadores. También se puede observar que cada vez es más frecuente la aplicación de planes de participación en los resultados por parte de las empresas.”¹³⁸

6.6. Sistemas Individuales VS. Sistemas Colectivos

Generalmente se expone como principal ventaja de los sistemas individuales la evidente relación entre los resultados y la compensación, esto asigna, en consecuencia, un gran efecto motivador. Esa directa vinculación se diluye según los expertos cuando se trata de sistemas colectivos, en los que deben intervenir otros factores para decidir la parte que corresponde a cada empleado.¹³⁹

¹³⁷ *Ibidem*, p. 419.

¹³⁸ *Idem*

¹³⁹ *Idem*



En este sentido, “es innegable que tanto el aumento de la productividad como la aceptación de los trabajadores son resultados excelentes de la aplicación de los sistemas de primas o incentivos individuales”.¹⁴⁰

6.7. Ventajas de los sistemas colectivos

De acuerdo a Alfredo Sackmann y Miguel A. Suárez son varias las ventajas de los sistemas colectivos, entre los que podríamos citar los siguientes:

- ⊙ No provocan los resultados negativos de algunos sistemas individuales que se ven afectados por las modificaciones en la compensación de los trabajos y los cambios tecnológicos.
- ⊙ Mejoran el ambiente de trabajo pues al existir un interés común, la actitud de los empleados varía y no produce los efectos negativos de la restricción del rendimiento, ni las presiones de los trabajadores para modificar las exigencias de las normas de producción.
- ⊙ Aumenta la colaboración puesto que al tratarse de la realización de una tarea común, los objetivos de los empleados y jefes son compartidos.
- ⊙ Se manifiesta un sentido de propiedad porque los trabajadores son participes de algo y reciben un aliciente.
- ⊙ Contribuye a la armonía y buen ambiente entre los trabajadores, lo que propicia un buen clima laboral.
- ⊙ Contribuye a mejorar las comunicaciones porque se comparten objetivos en común.
- ⊙ Se genera un sentido de democracia y participación entre todos y la empresa.¹⁴¹

¹⁴⁰ *Idem*

¹⁴¹ *Ibidem*, p. 424 - 425.



6.8. Clasificación de los sistemas de incentivos colectivos

El propósito fundamental de los sistemas de incentivos colectivos es proporcionar a los trabajadores la suficiente motivación para producir más y al mismo tiempo eliminar las desventajas de los sistemas individuales a nivel fábrica. Se pueden clasificar en los siguientes:

6.8.1. Sistema *Scanlon*

Desarrollado por John Scanlon en 1937 y aplicado por primera vez en una siderúrgica, donde el creador fungía como dirigente sindical.¹⁴² El sistema se fundamenta en dos aspectos básicos:

- ⊙ La determinación de un incentivo directo que induce a los trabajadores a lograr el aumento de la producción.
- ⊙ Un sistema de comisiones encargadas de evaluar las sugerencias, tanto de los trabajadores como de los directivos, enfocadas a la reducción de los costos de producción.¹⁴³

“La gratificación establecida se basa en el ahorro de mano de obra, es decir en su costo, por ello se calcula el porcentaje que representa la nómina del personal con respecto al valor de venta del producto”.¹⁴⁴

6.8.2. Sistema *Rucker*

También conocido como de **participación en la producción**, se basa en similares principios que el método Scanlon, con la diferencia de que es algo más complejo. Creado por Allen Rucker sobre la base de datos estadísticos según los cuales la relación entre el valor agregado de la producción y las remuneraciones se ha mantenido constante. No se considera el valor de la producción, sino la diferencia entre el monto y los insumos comprados. De esta

¹⁴² *Ibidem*, p. 426.

¹⁴³ *Idem*

¹⁴⁴ *Idem*



manera se le asigna valor a la economía en materiales, a la reducción de los costos y a la innovación.¹⁴⁵

6.8.3. Distribución por equipos autónomos

Más que un sistema, se trata de un mecanismo de distribución de los beneficios que puede ser utilizado como tal de la mano de cualquier otro método.¹⁴⁶

Este sistema toma como base la organización de la empresa al considerar cada división como un sector independiente que debe comprar a otro el producto del sector anterior a la línea de producción y venderlo al siguiente.¹⁴⁷ “A cada sector se le asigna, un presupuesto también independiente con el cual debe manejarse. No existe limitación en cuanto a los niveles que se desee involucrar, solo de acuerdo a las características de la empresa”.¹⁴⁸

6.8.4. Sistema Reuter

También llamado del **salario anual garantizado**, se trata de un sistema conocido desde fines del siglo XIX en los periodos 1930 a 1940. Se basa en la teoría económica del salario alto y el poder adquisitivo de los trabajadores, que son, en realidad, consumidores, incluso de los productos que concurren, por su actividad, a volcar mercado.¹⁴⁹

Esto lo podemos interpretar por ejemplo cuando la empresa encara cambios tecnológicos y debe dar participación a los trabajadores, que al fin de cuentas también son potenciales consumidores de sus productos.¹⁵⁰

Si los aumentos o disminuciones en la producción son coincidentes con los cambios, los trabajadores se benefician con un mínimo de horas garantizado; “si

¹⁴⁵ *Ibidem*, p. 428

¹⁴⁶ *Ibidem*, p. 429

¹⁴⁷ *Idem*

¹⁴⁸ *Idem*

¹⁴⁹ *Idem*

¹⁵⁰ *Ibidem*, p. 430



trabajan más horas, se las pagarán, pero si el promedio anual está por debajo de esas horas, se les abonará el mínimo convenido”.¹⁵¹

6.8.5. Sistema Schueller

También se le llama del **salario proporcional**. Este sistema se basa en un coeficiente que se determina entre el valor de la nómina y el total de las ventas producidas. En este sentido, las remuneraciones deben representar un porcentaje del total de ventas. Este porcentaje en cuestión determina cual ha de ser el total del ingreso futuro de los empleados.¹⁵²

6.8.6. Sistema de acciones para los empleados

Se trata de un método de participación en los beneficios de la empresa con base en acciones que ésta otorga de acuerdo a los resultados obtenidos.

Puede tener diversas formas, por ejemplo creando un fondo específico para ese fin, o como una forma de cooperativa que administra un fondo especial compuesto de los beneficios asignados a los empleados por su participación accionaria.¹⁵³

“También pueden ser acciones de libre disponibilidad, de venta condicionada o como gratificación al retirarse de la empresa, etc.”¹⁵⁴

6.8.7. Sistemas de distribución de los beneficios

He aquí una clasificación muy difundida que se basa en la forma de distribuir la parte asignada de los beneficios.

¹⁵¹ Citado en Alfredo Sackmann *et. al*, *Administración de Recursos Humanos: Remuneraciones*, p. 430.

¹⁵² *Idem*

¹⁵³ *Ibidem*, p. 431

¹⁵⁴ *Idem*



6.8.7.1. Sistemas de distribución al contado

Se trata del pago inmediato una vez determinados los beneficios y divididos en la forma prevista. Generalmente consta de un porcentaje de los beneficios que se abona en plazos fijados de antemano.¹⁵⁵

6.8.7.2. Sistemas de dividendos

En estos sistemas, la distribución del porcentaje de los beneficios que corresponden al personal se efectúa con arreglo a los dividendos abonados a los accionistas con intención de poner en relieve que los objetivos del personal y de la compañía son compartidos. Así, cada vez que se distribuyen dividendos se paga el porcentaje que corresponde al personal.¹⁵⁶

6.8.7.3. Sistemas diferidos o de pago acumulado

Mediante esta modalidad, se establece que con la parte de beneficios destinados al personal se constituya un fondo que incrementará futuras prestaciones de jubilación, retiro, incapacidades, préstamos, etc.¹⁵⁷

Este fondo fiduciario funciona con cuentas personales en las que se pueden o no ingresar otras aportaciones adicionales de los empleados. La cantidad que figura en ellas puede ser entregada sólo en casos claramente especificados.¹⁵⁸

6.8.7.4. Sistemas combinados

Algunas empresas combinan las modalidades de los sistemas anteriormente descritos, aprovechando las principales ventajas de éstos, por lo general, “se destina un tercio de la parte a pago inmediato y los dos restantes a un fondo fiduciario de inversión y ahorro”.¹⁵⁹

¹⁵⁵ *Ibidem*, p. 432

¹⁵⁶ *Ibidem*, p. 433

¹⁵⁷ Citado en Alfredo Sackmann *et. al*, *Administración de Recursos Humanos: Remuneraciones*, p. 434.

¹⁵⁸ *Idem*

¹⁵⁹ *Idem*

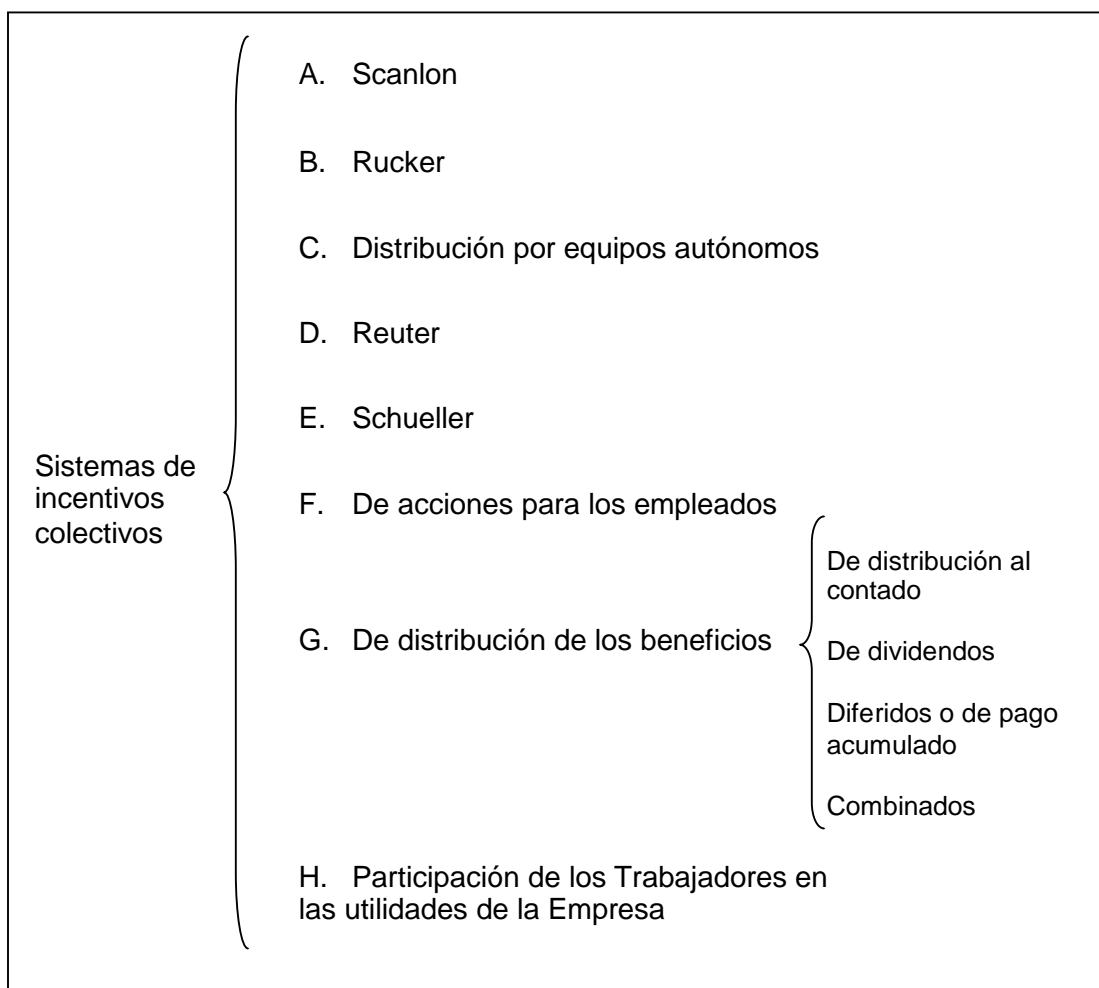


Figura 6.2. Clasificación de incentivos colectivos

6.8.8. Participación de los Trabajadores en las Utilidades de la Empresa (PTU)

Este sistema mejor conocido como PTU, es un beneficio anual que se otorga a los empleados (los directores, administradores y gerentes generales no participarán en las utilidades Art. 127 Fr. I de la LFT) de una empresa y que en México es regulado y establecido por la Ley Federal del Trabajo, que en su artículo 117 estipula que “todos los trabajadores que presten un servicio



personal y subordinado, cualquiera que sea el acto que le de origen, mediante el pago de un salario, tiene el derecho a participar en las utilidades de las empresas donde labora”.¹⁶⁰

De acuerdo con la OIT (Oficina Internacional del Trabajo) es el sistema de remuneración por el que el empleador da participación al conjunto de sus trabajadores en los beneficios netos de la empresa, además de pagarles su salario normal.

Para finalizar la presente unidad, sólo resta señalar que aunque ya se empiezan a mostrar algunos indicios que dan luz del empleo de diferentes modelos de pago de incentivos en las organizaciones, los avances aún son reducidos. Al parecer la amplia difusión y aplicación de los diferentes modelos de incentivos que acabamos de revisar prevalece en mayor proporción en empresas de tamaño grande, particularmente transnacionales. El interés de introducirnos al estudio de esta modalidad de pago reside en que constituye una herramienta, entre otras más, que permite incrementar los niveles de productividad y competitividad de las organizaciones, y al mismo tiempo eleva las condiciones de vida de grupos de trabajadores.

¹⁶⁰ Artículo 117 de la Ley Federal del Trabajo.



6.9. Caso práctico

Cálculo para pago de la participación de los trabajadores en las utilidades¹⁶¹

De acuerdo con el artículo 123 Apartado A, Fracción IX de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y el artículo 117 de la Ley Federal del Trabajo (LFT), los trabajadores tienen derecho a participar de las utilidades de la empresa conforme a la proporción que fije la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades, la cual es del 10% (vigente a partir del 1 de enero de 1997) de la renta gravable determinada de conformidad con las normas de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR).

La utilidad fiscal, según la LISR se determina disminuyendo de la totalidad de los ingresos acumulables obtenidos en el ejercicio, las deducciones autorizadas por la misma ley, siendo ésta la renta gravable que aparece en la declaración de impuestos de la empresa.

Fecha de Pago

De acuerdo con el artículo 122 de la LFT, el reparto de utilidades debe efectuarse dentro de los sesenta días siguientes a la fecha que deba pagarse el impuesto anual; es decir; durante los meses de abril y mayo, aun cuando la práctica se ha establecido como costumbre su pago durante el mes de mayo.

Procedimientos de pago

La utilidad repartible se dividirá en dos partes iguales: la primera se repartirá por igual entre todos los trabajadores, tomando en consideración el número de días trabajados por cada uno en el año, independientemente del monto de los

¹⁶¹ Artículo *Cálculo para pago de la participación de los trabajadores en las utilidades*, elaborado por el Profesor José Alfredo Sosa Benítez de la FCA-UNAM, y publicado en el número 86 de la Revista *Emprendedores Al servicio de la Pequeña y Mediana Empresa*, Marzo-Abril 2004, Fondo Editorial de la FCA, UNAM, p. 6-7.



salarios. La segunda se repartirá por igual, en proporción al monto de los salarios devengados por el trabajo prestado durante el año (artículo 123 de la LFT).

Salario base para la participación

El artículo 124 de la LFT define el salario base para el pago de esta participación, a la cantidad que percibe el trabajador en efectivo por concepto de cuota diaria. No considerando como parte de él, las gratificaciones, percepciones y demás prestaciones.

Restricciones en el pago de la PTU

La LFT marca algunas reglas para el pago de esta prestación en su artículo 127 Fracciones I, II y VII siendo éstas las siguientes:

Los directores, administradores y gerentes generales no participan en el reparto. Los demás trabajadores de confianza participarán en las utilidades de las empresas; pero si el salario que perciben es mayor del que corresponda al trabajador sindicalizado de más alto salario dentro de la empresa, o a falta de éste al trabajador de planta con la misma característica, se considera este salario aumentado en un 20% salario máximo. Los trabajadores eventuales tendrán derecho a participar en las utilidades de la empresa cuando hayan trabajado sesenta días durante el año, por lo menos. A continuación se desarrolla un caso práctico de cálculo de ingresos por concepto de PTU



Trabajador	Clasificación	Sueldo	Días trabajados en el año
Héctor Herrera	Gerencia General	\$25,000.00	348
José Bravo	Jefe de Ventas	\$10,000.00	365
Arturo Gómez	Jefe de Prod.	\$6,000.00	326
Elías Lara	Obrero	\$4,200.00	308
Fernando Ruiz	Obrero	\$3,600.00	362
Fernando Pérez	Obrero	\$2,400.00	340

Participación de utilidades a repartir: \$80,000.00

Determinación del **factor 1**

50% de la utilidad a repartir

Determinación por días laborados **factor 1=**

Total de días trabajados

$$\text{Factor 1} = 40,000 / 1701 = 23.5155791$$

Trabajador	Días trabajados en el año	Factor 1	Ingreso de PTU por concepto de días Trabajados
José Bravo	365	23.5155791	\$8,583.19
Arturo Gómez	326	23.5155791	\$7,666.08
Elías Lara	308	23.5155791	\$7,242.80
Fernando Ruiz	362	23.5155791	\$8,512.64
Fernando Pérez	340	23.5155791	\$7,995.30
	1701		\$40,000.00



Determinación del **factor 2**

50% de la utilidad a repartir

Determinación por salarios **factor 2** = _____

Total de salarios

$$\text{Factor 2} = 40,000 / 676 = 59.1715976$$

Trabajador	Salarios	Salarios Diarios	Factor 2	Ingreso de PTU por concepto de Salarios
José Bravo	\$10,000.00	\$168.00	23.5155791	\$9,940.83
Arturo Gómez	\$6,000.00	\$168.00	23.5155791	\$9,940.83
Elías Lara	\$4,200.00	\$140.00	23.5155791	\$8,284.02
Fernando Ruiz	\$3,600.00	\$120.00	23.5155791	\$7,100.59
Fernando Pérez	\$2,400.00	\$ 80.00	23.5155791	\$4,733.73
	\$26,200.00	\$676.00		\$40,000.00

Nota: El salario que se empleará para el cálculo de las utilidades de los trabajadores de confianza José Bravo y Arturo Gómez será de \$168.00 y no el salario diario que ellos reciben \$333.33; debido a que éste, es mayor del que corresponde al trabajador sindicalizado, Elías Lara, de más alto salario \$140.00. A esta cantidad se le aumenta un 20% y el resultado que se obtiene es de \$180.00.

Trabajador	Ingreso de PTU por concepto de días Trabajados	Ingreso de PTU por concepto de Salarios	Ingreso Total por concepto de PTU
José Bravo	\$8,583.19	\$9,940.83	\$18,524.02
Arturo Gómez	\$7,666.08	\$9,940.83	\$17,606.91
Elías Lara	\$7,242.80	\$8,284.02	\$15,526.82
Fernando Ruiz	\$8,512.64	\$7,100.59	\$15,613.23
Fernando Pérez	\$7,995.30	\$4,733.73	\$12,729.03
	\$40,000.00	\$40,000.00	\$80,000.00



Bibliografía del tema 6

SACKMANN Bengolea, Alfredo, *et al.*, *Administración de recursos humanos: Remuneraciones*, Macchi, Argentina, 2000.

Actividades de aprendizaje

A.6.1 Forme grupos de tres o cuatro personas y analicen las ventajas y desventajas de los incentivos colectivos e individuales.

A.6.2 Haga una reflexión crítica sobre los métodos:

- *Halsey*
- *York*
- *Rowan*
- *Bedaux* o de puntos
- *Barth*

Cuestionario de autoevaluación:

1. Explique qué son los incentivos y por qué son importantes para las organizaciones.
2. Mencione una breve referencia histórica de los incentivos individuales.
3. Mencione cómo se clasifican los incentivos individuales.
4. Explique en qué consiste el sistema de incentivos participativos.
5. Mencione quién inventó el sistema *Halsey* y cuáles fueron sus orígenes.
6. Explique en qué consiste el sistema *York*.
7. Mencione los principales sistemas de incentivos selectivos.
8. Explique en qué consiste el sistema *Gantt*.
9. Mencione tres ventajas de los sistemas de incentivos colectivos.
10. Explique qué es la PTU.



Examen de autoevaluación

1. En estos sistemas el trabajador comparte, en alguna medida, las ganancias y las pérdidas por las variaciones de su rendimiento:
 - a. Sistema de incentivos participativos.
 - b. Sistema de tiempos normalizados.
 - c. Sistema de destajo.
 - d. Sistema *Halsey*.
 - e. Sistema *York*.

2. Es el antecedente histórico de los planes de incentivos individuales:
 - a. El sistema *Halsey*.
 - b. El sistema *Taylor*.
 - c. El método *Towne*.
 - d. El sistema *York*.
 - e. El sistema *Gantt*.

3. Consiste en fijar una paga por cada unidad producida o **tarifa base**.
 - a. Sistema *Gantt*.
 - b. Sistema *Halsey*.
 - c. Sistema de destajo.
 - d. Método *Towne*.
 - e. Sistema de incentivos participativos.

4. Mediante este sistema, el trabajador se puede encontrar en la situación de obtener una determinada prima si consigue superar el estándar.
 - a. *Merrick*.
 - b. *Gantt*.
 - c. *Reuter*.
 - d. *Schueller*.
 - e. Sistemas de dividendos.



5. Se trata del pago inmediato una vez determinados los beneficios y los dividendos en la forma prevista:
 - a. Sistemas de dividendos.
 - b. Sistemas diferidos.
 - c. PTU.
 - d. Sistemas de distribución al contado.
 - e. Sistemas combinados.

6. Se trata de un método de participación en los beneficios de la empresa a base de acciones que ésta otorga de acuerdo a los resultados obtenidos.
 - a. Sistemas de pago extraordinario.
 - b. Sistemas combinados.
 - c. Sistema de acciones para empleados.
 - d. Sistemas de distribución de beneficios.
 - e. Sistemas de dividendos.

7. Se basa en la fijación de una norma o estándar que es el resultado de un estudio de tiempos y movimientos.
 - a. Método *Gantt*.
 - b. Método *Taylor*.
 - c. Método *Merrick*.
 - d. Sistema *Hay*.
 - e. Sistema *Helsey*.

8. En este sistema se calcula la eficiencia relativa de los operarios semanalmente y la gratificación se paga en función de dicha eficiencia:
 - a. Sistema *Hay*.
 - b. Sistema *Emerson*
 - c. Sistema *Rucker*.
 - d. Sistema *Reuter*.
 - e. Sistema *Scanlon*.



9. Se le conoce también como del salario anual garantizado.

- a. Sistema *Reuter*.
- b. Sistema *Schueller*.
- c. Sistema *Barth*.
- d. Sistema *Bedaux*.
- e. Sistema *Emerson*.

10. También conocido como de participación en la producción.

- a. Sistema *Reuter*.
- b. Sistema *Helsey*.
- c. Sistema *Barth*.
- d. Sistema *Rowan*.
- e. Sistema *Rucker* .



TEMA 7. PAGOS POR BONOS, GRATIFICACIONES ESPECIALES, INDEMNIZACIONES, FINIQUITOS

Objetivo particular

Al finalizar el tema, el estudiante expondrá los fundamentos legales y los derechos adquiridos por el trabajador y el patrón en todo proceso de terminación de la relación laboral (pagos, finiquitos, etc.) ya sea voluntaria o por despido, así como aquellas relacionadas con situaciones de incapacidad total o permanente y fallecimiento.

Temario detallado

- 7.1. Base legal.
- 7.2. Terminación Voluntaria: (Renuncia).
- 7.3. Terminación por Despido.
 - 7.3.1. Justificado.
 - 7.3.2. Injustificado: Contrato por Tiempo Indeterminado.
 - 7.3.3. Injustificado: Contrato por Tiempo Determinado menor a un año.
 - 7.3.4. Injustificado: Contrato por Tiempo Determinado mayor a un año.
- 7.4. Baja por defunción.
- 7.5. Baja por Incapacidad Total o Parcial Permanente.
- 7.6. Caso práctico.

Introducción

En este tema se tratarán aspectos relacionados con la terminación de la relación laboral.

Se verán aspectos esenciales de la terminación laboral por medio de la renuncia, el despido justificado y las causas que lo originan de acuerdo al artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo, asimismo los casos en que el trabajador es despedido injustificadamente cuando ha tenido un contrato por tiempo indeterminado, por tiempo determinado menor de un año y mayor a un año. Se analizarán también las bajas por defunción y fallecimiento.



7.1. Base legal

El inicio, desarrollo y fin de la relación laboral -prestación por parte del trabajador de un servicio personal y subordinado al patrón- es regulado por las disposiciones establecidas en la Constitución Política Mexicana -CPM- (1917) y en la Ley Federal del Trabajo -LFT- (1970) así como en los Reglamentos de ésta. Como recordará el lector, en la *Guía de Estudios* de la asignatura Recursos Humanos I se abordó el tema de Integración de Recursos Humanos en donde a través de las funciones de reclutamiento, selección y contratación de personal, las empresas atraen personal, elijen al mejor y formalizan la relación de trabajo mediante la firma de contrato individual de trabajo. Para desarrollar estas prácticas de integración de recursos humanos las empresas se sujetan a las disposiciones establecidas en la LFT. Lo mismo ocurre durante el desarrollo de la prestación del servicio personal y subordinado cuando la empresa ante la necesidad de mantener vigentes los conocimientos de los trabajadores recurre a la práctica de la capacitación también regulada por la misma Ley. Ante la culminación de la relación laboral los responsables del área de recursos humanos deberán apegarse también a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo para llevar a buen término las relaciones laborales entre patrón y trabajador.

Causas para la terminación de la relación laboral

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 53 establece las causas para la terminación de la relación laboral:

- I. El mutuo consentimiento de las partes o terminación voluntaria.
- II. La muerte del trabajador.
- III. La terminación de la obra o vencimiento del término o inversión de capital, de conformidad con los artículos 36, 37 y 38 (de la misma Ley).
- V. La incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta del trabajador, que haga imposible la prestación del trabajo;.
- V. Los casos a los que se refiere el artículo 434 de la propia Ley y que se refiere principalmente a causas de terminación colectiva de las relaciones de trabajo.



7.2 Terminación Voluntaria: (Renuncia)

Esta es la forma más común de dar por terminada una relación laboral entre el patrón y el trabajador. En esta situación el **trabajador manifiesta a la empresa su interés de ya no seguir laborando** mediante oficio o carta apuntando los motivos de su separación voluntaria, misma que hace llegar a su jefe inmediato o al departamento de recursos humanos, señalando la fecha en que procederá dicha renuncia.

Es recomendable notificar a la empresa con la debida anticipación (dos semanas al menos) si el puesto no resulta tan complejo de cubrir o un mes en caso de puestos que llevan más tiempo para la sustitución.

El hecho de notificar con tiempo a la empresa tal decisión es un acto de buena voluntad y de profesionalismo pues le permite a ésta tomar las providencias necesarias para no verse afectada en la operación.

El trabajador en estos casos se hace acreedor a los siguientes conceptos:

- a. Pago de los días de salario devengados al momento de su baja a la empresa.
- b. Pago de las vacaciones a las que tenga derecho y conforme a la política de prestaciones que esté vigente en la empresa.
- c. Prima vacacional que le corresponda.
- d. Aguinaldo en la parte proporcional a los días trabajados.
- e. Cualquier otra percepción derivada de: tiempo extra, comisiones, bonos o incentivos que se tengan establecidos y que no hayan sido pagados.
- f. Prestaciones, como fondo de ahorro.
- g. Reparto de utilidades (PTU), una vez que concluya el ejercicio fiscal y siempre y cuando proceda, de acuerdo a los resultados financieros de la empresa y a lo que las leyes respectivas establezcan.



Si el trabajador, renuncia con 15 años de servicio cumplidos por lo menos o más, tendrá derecho además al pago de la Prima de antigüedad, equivalente a 12 días por cada año de servicio con un tope legal de 2 veces el salario mínimo general.

7.3 Terminación por despido.

La terminación de una relación laboral por despido es entendida como el fin de la relación de trabajo entre patrón y trabajador, la que puede darse por dos causas: a) Por existir un motivo justificado (artículo 47 de la LFT) y b) Cuando se trate de la implantación de maquinaria o procedimientos de trabajo nuevos (artículo 439 de la LFT).

7.3.1. Justificado

El despido justificado está sustentado en el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo en el que se especifica que las causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón son:

Fracción I.- Engañarlo el trabajador o en su caso, el sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado con certificados falsos o referencias en los que se atribuyan al trabajador capacidad, aptitudes o facultades de que carezca. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador;

Fracción II.- Incurrir el trabajador, durante sus labores, en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, sus familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa o establecimiento, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia;

Fracción III.- Cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros, cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeña el trabajo;

Fracción IV.- Cometer el trabajador, fuera del servicio, contra el patrón, sus familiares o personal directivo administrativo, alguno de los actos a que se refiere la fracción II, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo;

Fracción V.- Ocasionar el trabajador, intencionalmente, perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo;



Fracción VI.- Ocasionar el trabajador los perjuicios de que habla la fracción anterior siempre que sean graves, sin dolo, pero con negligencia tal, que ella sea la causa única del perjuicio;

Fracción VII.- Comprometer el trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él;

Fracción VIII.- Cometer el trabajador actos inmorales en el establecimiento o lugar de trabajo;

Fracción IX.- Revelar el trabajador los secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa;

Fracción X.- Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un período de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada;

Fracción XI.- Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado;

Fracción XII.- Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades;

Fracción XIII.- Concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que, en este último caso, exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentar la prescripción suscrita por el médico

Fracción XIV.- La sentencia ejecutoriada que imponga al trabajador una pena de prisión, que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo

Fracción XV.- Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes en lo que al trabajo se refiere

El patrón deberá dar al trabajador aviso escrito de la fecha y causa o causas de la rescisión. El aviso deberá hacerse del conocimiento del trabajador, y en caso de que éste se negare a recibirlo, el patrón dentro de los cinco días siguientes a la fecha de la rescisión, deberá hacerlo del conocimiento de la Junta respectiva, proporcionando a ésta el domicilio que tenga registrado y solicitando su notificación al trabajador.

La falta de aviso al trabajador o a la Junta, por sí sola bastará para considerar que el despido fue injustificado¹⁶².

¹⁶² Ley Federal del Trabajo, Artículo 47.



En estos casos el trabajador percibe salarios no devengados (salarios caídos), aguinaldo, vacaciones, prima, otras percepciones extraordinarias y la Prima de antigüedad, equivalente a 12 días por cada año de servicio, con un tope legal de dos veces el salario mínimo.

7.3.2. Injustificado: Contrato por Tiempo Indeterminado

Es aquel en virtud de que no existan causas imputables a los trabajadores conforme al artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo, el patrón decide separar de su cargo al trabajador. Muchas pueden ser las razones, entre las que podemos señalar:

- ⊙ Ajustes a la plantilla.
- ⊙ Reducción de personal.
- ⊙ Problema de liquidez en la nómina.
- ⊙ Eliminaciones de puestos y plazas.
- ⊙ Reestructuración de funciones.
- ⊙ Eliminación de procesos.
- ⊙ Falta de compatibilidad entre el trabajador y el patrón o los jefes.
- ⊙ Baja productividad de los empleados, etc.

En estos casos cuando se trata de despidos injustificados y obra de por medio un contrato por tiempo indeterminado, el trabajador tendrá derecho a una indemnización legal que corresponde a:

- I. 3 meses de sueldo
- II. 20 días por cada año de servicios (siempre que solicite reinstalación el trabajador y le sea negada de acuerdo a los artículos 48, 49 y 50 de la LFT)
- III. Pago de la **prima** de antigüedad equivalente a 12 días por cada año de servicio, con un tope legal de 2 veces el salario mínimo.



Independientemente de lo anterior, se debe considerar también lo contemplado en el punto de renuncia que señala: los salarios no devengados (salarios caídos), aguinaldo, vacaciones, prima, otras percepciones extraordinarias, etc.

7.3.3. Injustificado: Contrato por Tiempo Determinado menor a un año

En el caso de que el trabajador sea despedido de la empresa sin causa justificada y esté sujeto a un contrato determinado menor a un año, la LFT señala en su artículo 50 fracción I, que se le debe considerar en una cantidad igual al importe de los salarios de la mitad del tiempo de servicios prestados.

7.3.4. Injustificado: Contrato por Tiempo Determinado mayor a un año

Si la relación por tiempo determinado es mayor a un año, la LFT señala en la misma fracción I, que se le debe considerar en una cantidad igual al importe de los salarios de seis meses por el primer año y de veinte días por cada uno de los años siguientes en que hubiese prestado sus servicios.

7.4. Baja por defunción

La muerte del trabajador trae como consecuencia la terminación de la relación laboral; sin embargo en este caso, existe la obligación del patrón de cubrir la totalidad de las prestaciones que generó en forma proporcional el trabajador fallecido, a la persona que reclame el derecho que le otorga el artículo 501 de la Ley Federal del Trabajo. Es importante destacar que las empresas se enfrentan a diferencias con los supuestos beneficiarios, por lo que se recomienda a las áreas respectivas pagar los montos y posibles indemnizaciones a la persona que demuestre su derecho mediante resolución de la Junta de Conciliación y Arbitraje.



7.5. Baja por incapacidad total o parcial permanente

En su artículo 53, la LFT establece que en caso de que se presente la incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta del trabajador, que haga imposible la prestación del trabajo, el Instituto Mexicano del Seguro Social deberá determinar primero esa incapacidad como requisito indispensable y segundo que sea de carácter permanente, en caso contrario el patrón o la empresa deberá proporcionar al trabajador incapacitado un trabajo de acuerdo con las nuevas aptitudes que manifiesta.

7.6. Caso Práctico

Cálculo para el pago de la indemnización de un trabajador, ante un despido injustificado¹⁶³

La finalidad del presente **Caso Práctico** se centra en la inquietud de presentar al lector de esta **Guía de Estudios** la forma en como se debe de calcular la indemnización de un trabajador independientemente que se encuentre bajo un contrato por tiempo indeterminado o bien por un contrato por tiempo determinado.

Terminación del contrato con indemnización

El artículo 123 en su fracción XXI de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos determina que si el patrón se negara a someter sus diferencias al arbitraje o a aceptar el laudo pronunciado por la Junta de Conciliación y Arbitraje, esto dará por terminado el contrato de trabajo y quedará obligado a indemnizar al obrero con el importe de tres meses de salario, además de la responsabilidad que le resulte del conflicto.

Lo anterior es ratificado en el Artículo 48 de la Ley Federal del Trabajo el cual señala que “El trabajador podrá solicitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje,

¹⁶³ Caso Práctico elaborado por el profesor José Alfredo Sosa Benítez, profesor de la FCA-UNAM.



a su elección, que se le reinstale en el trabajo que desempeñaba, o que se le indemnice con el importe de tres meses de salario. Si en el juicio correspondiente no comprueba el patrón la causa de la rescisión, el trabajador tendrá derecho, además, cualquiera que hubiese sido la acción intentada, a que se le paguen los salarios vencidos desde la fecha del despido hasta que se cumplimente el laudo”.

Liberación de la obligación de reinstalar

De acuerdo al artículo 49 de la LFT, el patrón quedará eximido de la obligación de reinstalar al trabajador, mediante el pago de las indemnizaciones que se determinan en el artículo 50 de la misma Ley en los siguientes casos:

- I. Cuando se trate de trabajadores que tengan una antigüedad menor de un año;
- II. Si comprueba ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, que el trabajador, por razón del trabajo que desempeña o por las características de sus labores, está en contacto directo y permanente con él y la Junta estima, tomando en consideración las circunstancias del caso, que no es posible el desarrollo normal de la relación de trabajo;
- III. En los casos de trabajadores de confianza;
- IV. En el servicio doméstico; y
- V. Cuando se trate de trabajadores eventuales.

Indemnización para no reinstalar

Siguiendo de manera estricta el contexto del artículo 50, se determina que las indemnizaciones consistirán en:

- I. **Si la relación de trabajo fuere por tiempo determinado menor de un año**, en una cantidad igual al importe de los salarios de la mitad del tiempo de servicios prestados; **si excediera de un año**, en una cantidad igual al importe de los salarios de seis meses por el primer año y de veinte días por cada uno de los años siguientes en que hubiese prestado sus servicios;



- II. **Si la relación de trabajo fuere por tiempo indeterminado**, la indemnización consistirá en veinte días de salario por cada uno de los años de servicios prestados; y
- III. Además de las indemnizaciones a que se refieren las fracciones anteriores, en el importe de tres meses de salario y en el de los salarios vencidos desde la fecha del despido hasta que se paguen las indemnizaciones.

Salario para indemnización

El salario sobre el cual se deberán pagar dichas indemnizaciones se encuentra estipulado en el artículo 89 de la LFT; el cual señala, que para determinar el monto de las indemnizaciones que deban pagarse a los trabajadores se tomará como base el salario correspondiente al día en que nazca el derecho a la indemnización, incluyendo en él la cuota diaria y la parte proporcional de las prestaciones mencionadas en el artículo 84 de la misma Ley el cual indica que “El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo”.

En los casos de salario por unidad de obra, y en general, cuando la retribución sea variable, se tomará como salario diario el promedio de las percepciones obtenidas en los treinta días efectivamente trabajados antes del nacimiento del derecho. Si en ese lapso hubiese habido un aumento en el salario, se tomará como base el promedio de las percepciones obtenidas por el trabajador a partir de la fecha del aumento.

Cuando el salario se fije por semana o por mes, se dividirá entre siete o entre treinta, según el caso para determinar el salario diario.



Prima de antigüedad

De igual manera, los trabajadores de planta tienen derecho al pago de una prima de antigüedad (Artículo 142 LFT), la cual consistirá en el importe de doce días de salario, por cada año de servicios; pagada de acuerdo a lo dispuesto en los artículos 485 y 486 de la misma Ley; los que determinan que la cantidad que se tome como base para el pago de las indemnizaciones no podrá ser inferior al salario mínimo (Artículo 485 LFT); y que 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, se considerará esa cantidad como salario máximo (Artículo 486 LFT).

Tipo de Contrato	Por tiempo determinado por 3 años
Nombre del trabajador	Rosa María Méndez Gutiérrez
Fecha de Ingreso	01 de Septiembre de 2004
Sueldo Mensual	\$ 6,000.00
Aguinaldo	25 Días
Prima Vacacional	27 %
Despido Injustificado	10 Abril de 2006
Solicitud de reinstalación con fecha del	negada 15 de Mayo de 2006.

Salario Diario	\$ 200.00	
Días Laborados 2006	135 Días	
Antigüedad	1 Año	255 Días



Partes Proporcionales

Salario Devengado 10 Días	\$2,000.00
Salarios Caídos 35 Días	\$7,000.00
Aguinaldo	\$1,849.32
Vacaciones	\$2,235.62
Prima Vacacional	\$ 603.62
Total	\$13,688.56

Determinación del Salario Diario Integrado

$$\text{Factor de Integración} = 1 + \frac{\text{Días de Aguinaldo}}{365} + \frac{\text{Días de Vacaciones} \times \% \text{ de Prima Vacacional}}{365}$$

$$\text{Factor de Integración} = 1 + \frac{25}{365} + \frac{8 \times 27\%}{365} ; \quad \text{Factor de Integración} = 1.0744$$

$$\text{Salario Diario Integrado} = 200.00 \times 1.0744 ; \quad \boxed{\text{Salario Diario Integrado} = \$ 214.88}$$

Indemnización Constitucional Fundamento (Artículo 123, Fracción XXI de la Constitución Política de los EUM y Artículo 48 de la LFT)

$$\text{Tres Meses de Salario} = 90 \text{ Días} \times \$ 214.88 = \$ 19,339.20$$

Indemnización para no reinstalar Fundamento (Artículo 50 de la LFT Frac. I)

Primer Año =	6 Meses	x	\$ 6,000.00	=	\$ 36,000.00
Segundo Año=	13.97 Días	x	\$ 214.88	=	\$ 2,989.58
			Total		\$ 38,989.58



Prima de Antigüedad Fundamento (Artículo 142 de la LFT Fracción I)

Primer Año =	12 Días	x	\$ 93.60	=	\$ 1,123.20
Segundo Año =	8.39 Días	x	\$ 93.60	=	\$ 785.30
					<u>\$ 1,908.50</u>

Total

En el caso de que este mismo trabajador tuviera un **Contrato por Tiempo Indeterminado**, la única variación se presentaría dentro de **Indemnización para no reinstalar**, la cuál se debería de calcular de la siguiente manera:

Indemnización para no reinstalar: Fundamento (Artículo 50 de la LFT Frac. I)

Primer Año =	20 Días	x	\$ 214.88	=	\$ 4,297.60
Segundo Año =	13.97 Días	x	\$ 214.88	=	\$ 2,989.58

Total \$ 7,287.18

Debiéndosele pagar sus partes proporcionales, Indemnización Constitucional y Prima de Antigüedad y que por lo tanto tendrían una diferencia en el Ingreso de:

Contrato por Tiempo Determinado		Contrato por Tiempo Indeterminado	
Salario Devengado 10 Días	\$ 2,000	Salario Devengado 10 Días	\$ 2,000.00
Salarios Caídos 35 Días	\$ 7,000	Salarios Caídos 35 Días	\$ 7,000.00
Aguinaldo	\$ 1,849.32	Aguinaldo	\$ 1,849.32
Vacaciones	\$ 2,235.62	Vacaciones	\$ 2,235.62
Prima Vacacional	\$ 603.62	Prima Vacacional	\$ 603.62
Indemnización Constitucional	\$ 19,339.20	Indemnización Constitucional	\$ 19,339.20
Indemnización para no reinstalar	\$ 38,989.58	Indemnización para no reinstalar	\$ 7,287.18
Prima de Antigüedad	\$ 1,908.50	Prima de Antigüedad	\$ 1,908.50
Total	\$ 73,925.84	Total	\$ 42,223.44

Diferencia = \$ 31,702.40



Bibliografía del tema 7

LEX LABORAL 2004, Editorial Lex, México, 2004.

Actividades de aprendizaje:

- A.7.1** Forme grupos de tres o cuatro personas y discuta las principales causas por las que se justifica un despido.
- A.7.2** Haga el cálculo de los ingresos totales para una persona que es despedida de manera injustificada, que percibe un salario diario por \$150.00, ingresó a la empresa el 02 de enero de 2005 y fue despedido el 30 de septiembre de 2006. Las prestaciones que recibe se pagan conforme a lo dispuesto en la LFT. El tipo de contrato es por tiempo indeterminado y no solicita reinstalación al puesto de trabajo.
- A.7.3** Calcule el finiquito de una persona que renuncia con 16 años de antigüedad, recibe un salario mensual de \$ 7,000.00. (Considere que ya tomó las vacaciones del último periodo, conforme a lo que marca la LFT). Las prestaciones son las mínimas que señala la LFT.

Cuestionario de autoevaluación

1. Explique qué es un despido.
2. Señale tres causas por las cuales un trabajador puede ser despedido de forma justificada.
3. Investigue cinco motivos por los que suele renunciar o separarse voluntariamente de su empleo un trabajador.
4. Explique en qué caso el patrón está obligado a pagar los ingresos por prima de antigüedad al trabajador.
5. Mencione los en qué consiste el importe de prima de antigüedad.
6. Mencione los importes a los que tiene derecho un trabajador que fue despedido de manera injustificada.
7. A qué se refiere el pago de los 20 días de salario por cada año de servicio prestado.
8. Explique qué es la baja por incapacidad total permanente.



9. Mencione en qué consiste el despido injustificado por un tiempo menor a un año.
10. Explique qué es la baja por fallecimiento.

Examen de autoevaluación:

1. Establece las causas para la terminación de la relación laboral:
 - a. Artículo 46 de la Ley Federal del Trabajo.
 - b. Artículo 50 de la Ley Federal del Trabajo.
 - c. Artículo 56 de la Ley Federal del Trabajo.
 - d. Artículo 53 de la Ley Federal del Trabajo.
 - e. Artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo.

2. Es la forma más común de dar por terminada una relación laboral entre el patrón y el trabajador:
 - a. Terminación de contrato.
 - b. Jubilación.
 - c. Renuncia.
 - d. Indemnización.
 - e. Despido.

3. Además de tener derecho el trabajador a las partes proporcionales de aguinaldo, vacaciones, en qué condiciones se hace acreedor también de el pago de ingresos por prima de antigüedad.
 - a. Despido del trabajador cuando engaña al patrón.
 - b. Jubilación forzosa por parte del jefe inmediato.
 - c. Incapacidad permanente total según la LFT.
 - d. Renuncia cumpliendo 15 de años de servicio por lo menos.
 - e. Terminación de contrato de trabajo por descuido.



4. El despido justificado está sustentado en la Ley Federal del Trabajo en su artículo:
 - a. 123 de la Ley Federal del Trabajo.
 - b. 47 de la Ley Federal del Trabajo.
 - c. 90 de la Ley Federal del Trabajo.
 - d. 122 de la Ley Federal del Trabajo.
 - e. 35 de la Ley Federal del Trabajo.

5. Es el tipo de relación laboral referida en el artículo 50 Fr. I de la LFT que señala que el trabajador debe recibir una cantidad igual al importe de los salarios de la mitad del tiempo de servicios prestados
 - a. Tiempo determinado por honorarios.
 - b. Tiempo determinado definitivo.
 - c. Tiempo determinado mayor a un año.
 - d. Tiempo determinado menor a un año.
 - e. Tiempo determinado por incapacidad.

6. Es el momento en el que el trabajador recibe como pago tres meses, 20 días de salario por cada año de servicio, prima de antigüedad, ingresos de las partes proporcionales de aguinaldo, prima, vacaciones:
 - a. Terminación de contrato.
 - b. Despido por causa justificada.
 - c. Despido sin causa justificada.
 - d. Terminación por incapacidad.
 - e. Despido por obra determinada.



7. Señala la baja por incapacidad total o parcial permanente:
 - a. Artículo 53 de la Ley Federal del Trabajo.
 - b. Artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo.
 - c. Artículo 123 de la Ley Federal del Trabajo.
 - d. Artículo 22 de la Ley Federal del Trabajo.
 - e. Artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo.

8. Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades es una causa de:
 - a. Amonestación.
 - b. Despido justificado.
 - c. Suspensión temporal.
 - d. Descuento de sueldo.
 - e. Renuncia.

9. Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un período de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada es motivo de:
 - a. Despido.
 - b. Amonestación.
 - c. Cambio de puesto.
 - d. Descuento del día.
 - e. Renuncia.

10. El mutuo consentimiento de las partes es:
 - a. Causa de renuncia.
 - b. Causa de suspensión.
 - c. Causa de jubilación.
 - d. Causa de despido.
 - e. Causa de indemnización.



Bibliografía Básica

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

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

BECKER, Brian E., *et. al.*, *Cuadro de mando de Recursos Humanos en la empresa*, España, Edit. Gestión 2000, Edipe, Watson Wyatt, 2001.

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

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

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

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*, Colombia, McGraw-Hill, 2007.

_____, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, Colombia, Edit. McGraw-Hill, 2002.

_____, Idalberto, *Administración de recursos humanos*, Colombia, McGraw Hill, 1998.

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

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

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

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



- GARCÍA COLÍN, Juan, *Contabilidad de costos*, México, McGraw Hill, 1996.
- GÓMEZ MEJÍA Luis R., *et. al.*, *Dirección y gestión de recursos humanos*, Madrid, Tercera Edición, Edit. Pearson, 2001.
- GRADOS Espinosa, Jaime A. *Centros de desarrollo y evaluación*, México, Edit. Manual Moderno, 2004.
- IVANCEVICH, John M., *Administración de Recursos Humanos*, México, Novena edición, Edit. McGraw-Hill, 2005.
- LEX LABORAL 2004, México, Edit. Lex, 2004.
- LLANOS Rete, Javier, *Integración de Recursos Humanos*, México, Trillas, 2005.
- _____, *Cómo entrevistar en la selección de personal*, México, Pax México, 2005.
- MCCONNELL, Campbell, *et al.*, *Economía laboral*, España, 6ª ed., McGraw-Hill, 2003.
- MÉNDEZ MORALES, José Silvestre, *Economía y la empresa*, México, McGraw Hill, 1997.
- MONDY, Wayne R., *et. al.*, *Administración de Recursos Humanos*, México, Novena Edición, Edit. Pearson Prentice Hall, 2005.
- MONDY, Wayne R., *et. al.*, *Human Resource Management*, New Jersey, Ninth Edition, Edit. Pearson Prentice Hall, 2005.
- MORALES CASTRO, Arturo, *El ABC del docente*, México, Universidad Autónoma de Campeche, 2002.
- REZA TROSINO, Jesús Carlos, *Cómo diseñar cursos de capacitación y desarrollo de personal*, México, Panorama, 1997.
- RIMSKY, Tolo, *Administración de la remuneración: nuevos sistemas de pago al personal*, McGraw-Hill, México, 2005.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, *Administración moderna de personal*, Séptima Edición, Edit. Thomson, México, 2007.
- RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro, *Formación de instructores*, México, McGraw-Hill, 1991.
- SACKMANN Bengolea, Alfredo, *et al.*, *Administración de recursos humanos: Remuneraciones*, Macchi, Argentina, 2000.



VARELA Juárez, Ricardo Alfredo, *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones*, Pearson - Prentice Hall, México, 2005.

WERTHER, Jr. y DAVIS Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, México, Quinta Edición, McGraw-Hill, 2000.

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

Bibliografía Complementaria

BOHLANDER, Ronnie, *et. al.*, *Administración de recursos humanos*, 12ª ed., Thomson, México, 2001.

BROOKING, Annie, *El capital intelectual: el principal activo de la empresas del tercer milenio*, Paidós, España, 1997.

DEL RIVERO MEDINA, Jorge, *Despido justificado y actas laborales*, Taxxx, México, 2004.

DESSLER, Gary, *Administración de personal*, 8ª ed., Prentice Hall, México, 2001.

EDVINSSON, Leif, *et al.*, *El capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1998.

GRATTON, Linda, *Estrategias de capital humano: cómo utilizar a las personas en el corazón de las empresas*, Prentice Hall, España, 2001.

LÓPEZ LOZANO, Eduardo, *Aspectos contractuales y fiscales sobre sueldos y salarios*, ISEF, México, 2004.

PÉREZ CHÁVEZ, Campero Fol, *Manual de aplicación y casos prácticos de seguridad social*, Taxxx, México, 2004.

Hemerografía

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.



MONTOYA, Luz María, “Aprendizaje organizacional, estrategia competitiva” en *Adminístrate hoy*, México, Gasca Sicco, Agosto 2002, págs. Año IX, 2002. (núm. 100)

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

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

Trabajo escrito para obtener el grado de Maestría

RODRÍGUEZ Tepezano, José Luis, *Administración de la remuneración*, División de Estudios de Posgrado, FCA-UNAM, México, 2005.



RESPUESTAS DE LOS EXÁMENES DE AUTOEVALUACIÓN RECURSOS HUMANOS

Tema 1		Tema 2		Tema 3	Tema 4	Tema 5	Tema 6	Tema 7
1. V	1. b	1. F	1. c	1. d	1. c	1. a	1. a	1. d
2. V	2. c	2. V	2. a	2. c	2. c	2. c	2. c	2. c
3. F	3. d	3. F	3. a	3. a	3. a	3. a	3. c	3. d
4. V	4. a	4. V	4. a	4. a	4. a	4. c	4. b	4. b
5. F	5. c	5. F	5. b	5. d	5. c	5. b	5. d	5. d
				6. a	6. a	6. b	6. c	6. c
				7. c	7. c	7. b	7. b	7. a
				8. a	8. a	8. e	8. b	8. b
				9. e	9. a	9. d	9. a	9. a
				10.c	10.b	10.e	10.e	10.a