

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

DESARROLLO Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Antes que cualquier otro tema a tratar en el área de **Recursos Humanos (RRHH)** uno de los más importantes es la **planeación** ya que sin ésta resultaría inútil tratar otros temas sobre una Dirección mal enfocada. Por ello dedicaré esta sesión al tema mencionado.

Planeación de los Recursos Humanos

Objetivos del aprendizaje:

Al terminar este tema usted deberá ser capaz de:

- **Analizar la importancia de la planeación de los Recursos Humanos en las organizaciones y describir las relaciones vitales entre la planeación estratégica y la planeación de Recursos Humanos.**
- **Describir la manera en que los gerentes pronostican la demanda y analizan la oferta de empleados para la organización.**
- **Enumerar cuatro técnicas de pronóstico que se aplican en la planeación de recursos humanos.**
- **Definir los términos de inventario de habilidades, planeación de la sucesión y tabla de reemplazos.**
- **Detallar la utilidad que tiene para la organización un sistema computarizado de planeación de recursos humanos.**

Dentro de los retos profesionales que se nos presentan en la vida cotidiana, existen algunos referentes a la posibilidad de perder un importante negocio empresarial, principalmente debido a que no ha existido capacitación al personal para cumplir con las especificaciones que nos exigen los clientes.

Partiendo de la base de que existen empleados con calificaciones técnicas adecuadas y que cumplen con las metas de igualdad de oportunidades de empleo, no existen registros que puedan ser consultados de inmediato para poder conocer con qué personal idóneo que para esa tarea específica cuenta la organización.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Algunas personas conocen que existen sistemas de cómputo que pueden auxiliar en este tipo de decisiones, sin embargo, se piensa es sólo son muy complicados y muy costosos.

Entre más aumenta la complejidad de los negocios, este tipo de situaciones por resolver, se vuelven más comunes.

En actualidad, el éxito en los negocios depende de la capacidad de reacción rápida a las oportunidades que se presenta. Por consiguiente, las organizaciones deben tener un acceso rápido preciso con información sobre la oferta y demanda de los recursos humanos y estar preparadas para enfrentar cualquier exceso o escasez de trabajadores. Pronosticar las decisiones futuras de recursos humanos y aprovechar bien los recursos actuales serán los temas básicos que abordaremos.

La planeación de recursos humanos es al mismo tiempo un proceso y un conjunto de planes. Se refiere básicamente a cómo evalúan las organizaciones la demanda y la oferta futuras de recursos humanos. Además, un buen plan de recursos humanos incluye también mecanismos para salvar las brechas que se presenten entre la oferta y demanda.

Por lo tanto, la planeación de recursos humanos determina cuántos y cuáles empleados hay que reclutar o bien despedir de la organización.

Como se puede entender, este proceso es de naturaleza dinámica y muchas veces requiere ajustes periódicos conforme van cambiando las condiciones del mercado.

Uno los factores más importantes son las metas de los intereses que gobiernan a la organización.

Si la planeación y el aprovechamiento de los recursos humanos no son una meta significativa de la organización, la planeación del empleo no se hace formalmente o se hace con negligencia.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Si dentro de las metas de la dirección general se incluye un crecimiento estable, la planeación del empleo será menos importante que si las metas fueron de expansión acelerada, diversificación y otros factores que repercuten en las decisiones futuras de los empleados.

Deben considerarse aspectos tales como explosión demográfica, proyecciones de índices de crecimiento nacional, políticas gubernamentales, aspecto muy importante para la planeación.

Las exigencias de igualdad de oportunidad de empleo y ascenso exigen más planeación del área de recursos humanos para mujeres y otros empleados de grupos minoritarios y categorías especiales.

Otro factor no menos importante, es la edad para el retiro obligatorio, exhortaciones del gobierno para contratar a discapacitados y personas de la tercera edad. Es posible que la empresa no necesite planear con demasiada antelación lo referente a puestos no calificados ya que por lo general abunda la oferta de trabajadores listos para ocuparlos. Por otra parte, existen puestos que precisan habilidades de alto grado y requerirán actividades de planeación proyectadas a uno o dos años.

En el caso de contratación de ejecutivos de alto nivel, el proceso de planeación podría tener que anticipar las decisiones de la empresa 10 años o más.

Modelos de diagnóstico para la Administración de Recursos Humanos

Los factores del modelo de diagnóstico son cruciales para la planeación; uno de los más importantes son las metas de los intereses que gobiernan a la organización. Si la planeación y el aprovechamiento de los recursos humanos no son una meta significativa, obviamente existirá negligencia de una gran lesión a los intereses económicos y sociales de la organización.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

El proceso de planeación de recursos humanos

Este tipo de planeación, vale la mano con la planeación estratégica de la empresa.

La planeación estratégica en este sentido, se refiere la decisión de la empresa respecto a qué quiere lograr, o sea la misión empresarial y por supuesto, cómo quiere lograrlo. Aún cuando la planeación de recursos humanos es importante para trazar un plan estratégico, es aún más importante echar a andar el plan.

Así, cuando se tiene la estrategia, la administración de recursos humanos debe cumplir con su parte para asegurar el éxito de la planeación estratégica global y de esta manera ayudar alcanzar los objetivos de la organización.

Planeación Estratégica

La administración estratégica de recursos humanos es el reconocimiento de que las políticas y prácticas de dicha dirección o vicepresidencia tienen relaciones vitales con estrategia general de la entidad.

Una premisa central de la perspectiva estratégica de los recursos humanos es que estas políticas tienen efectos directos en la rentabilidad de una empresa.

En este tenor de ideas recursos humanos tienen que acomodarse estratégicamente en la misión de la organización. Por ejemplo, si una organización tiene un ambiente estable cuya meta es mantener tasas constantes de crecimiento, necesitaría una perspectiva de reclutamiento y selección totalmente diferente al de una empresa que tiene la meta de expansión acelerada en mercados desconocidos.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Toda buena planeación de recursos humanos tiene cuando menos cuatro fases o etapas:

- 1. Análisis de la situación o reconocimiento del ambiente.**
- 2. Pronóstico de la demanda de recursos humanos.**
- 3. Análisis de la oferta de recursos humanos.**
- 4. Preparación de planes de acción.**

El análisis de la situación o reconocimiento del ambiente como primera etapa de la planeación de recursos humanos es el punto en el que interactúan por primera vez la administración de recursos humanos y la planeación estratégica.

El plan estratégico debe adaptarse a las circunstancias y es precisamente la administración de recursos humanos unos mecanismos principales de los que se vale la organización durante el proceso de adaptación.

Por ejemplo, los acelerados cambios tecnológicos de del entorno internacional, puedan obligar a la empresa a localizar y contratar rápidamente empleados con nuevas capacidades que antes no necesitaba la organización.

Sin un buen plan de recursos humanos que respalde las funciones de reclutamiento y selección, sería imposible moverse con la velocidad suficiente para conservar la competitividad.

Ahora más que nunca existen las alianzas estratégicas, fusiones, escisiones y otras formas de corporativismo. Todos los problemas relacionados con ambientes inestables, son aún mayores que los que existían antes, por lo que el día de hoy el éxito depende de la capacidad de saber escudriñar al mundo. De hecho, se considera que reconocimiento del mundo es una de las competencias estratégicas del director moderno.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Pronóstico de la demanda de empleados.

Esta segunda fase o etapa se refiere a un proceso atinado de planeación de recursos humanos y consiste en hacer una estimación no sólo de cuántos empleados necesita la empresa, sino también de que clase. Este pronóstico genera estimaciones o cálculos de los requisitos de personal de la organización. Es evidente que se necesitan herramientas cuantitativas para ayudar al pronóstico, pero en gran medida es cuestión de experiencia y de buen juicio. Muchos de los que saben planear los recursos humanos confían en sus corazonadas sobre las condiciones futuras como por ejemplo la planeación de una empresa de nivel internacional llamada Unilever, que atribuye buena parte de su éxito mundial.

Está por demás decir que la demanda empleados estamos relacionada con la dirección estratégica que ha elegido la organización.

¿Estamos en situación de crecimiento?

¿Estamos en una etapa de reingeniería, donde tendremos que reducir nuestro *Head Count* en un futuro cercano?

Del mismo modo, es por demás evidente que trata de calcular cuántos y cuáles trabajadores se necesitarán en el futuro, es sin duda una tarea extremadamente difícil, en especial para aquellas organizaciones que funcionan ambientes inestables, como podría ser informática.

A pesar de esto, las empresas cuentan con varias técnicas para reducir la incertidumbre, a saber: estimaciones de expertos, proyecciones de tendencias, modelos estadísticos y pronóstico de la demanda, en tanto que la última pronostica en sentido ascendente.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Es de suma importancia comprender y casi todas actividades de planeación de las organizaciones actuales requieren de una colaboración estrecha entre recursos humanos, finanzas, operaciones, marketing, logística, dirección general.

Una de las claves más importantes para una buena planeación, es compartir de manera honesta y fidedigna toda la información, por lo tanto, involucra a toda empresa.

Si no se desea utilizar en exceso las herramientas matemáticas, el pronosticar el empleo puede llevarse a cabo a través de varios expertos quienes harán las estimaciones de la demanda de recursos humanos basados en su experiencia, conjeturas, intuición y evaluaciones subjetivas de los indicadores económicos.

Todas aquellas preocupaciones por la capacidad de un solo individuo para poder proporcionar estimaciones precisas en materias tan complicadas como la que nos ocupa, dieron surgimiento a la Técnica de Delphi, desarrollada por *Rand Corporation* y que consiste en generar estimaciones de varios expertos de manera interactiva, es decir, cada individuo hace una revisión de cada elemento a partir de su conocimiento de las estimaciones de los demás.

Otro de los métodos utilizados de pronóstico en grupo es la Técnica del Grupo Nominal TGN. Después de que los individuos hacen sus estimaciones, se realizan sesiones de “lluvia de ideas” con la esperanza de llegar a una decisión común que resulte mejor que todas las decisiones individuales. La TGN es una buena herramienta de pronóstico en ambientes y problemas más complicados de lo que un individuo por sí mismo puede manejar.

Esta técnica también sirve para compensar el dominio de un solo individuo en la toma de decisiones en grupo, pues se crea una situación en la que todos tienen las mismas oportunidades de manifestar sus opiniones, evitado si los individualismos y autocracias.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Proyección de Tendencias

La segunda técnica es una técnica del tipo descendente, donde se hace el pronóstico considerando la relación anterior entre un factor relacionado con el empleo y el empleo en sí mismo. Por ejemplo, en varias empresas, los niveles de ventas se relacionan con las necesidades de los empleados. El responsable de la planeación elabora una tabla o gráfica en la que muestra las relaciones históricas entre las ventas y el empleo.

**Elaboración de Modelos y Técnicas de Pronóstico Múltiple
Requerimientos del puesto y diseño de las organizaciones para
lograr la productividad de los recursos humanos**

Relación entre los requerimientos del puesto y las funciones de administración de recursos humanos.

Un puesto consiste en un conjunto de actividades y deberes relacionados. Las obligaciones de un puesto deben constituirse por unidades naturales de trabajo similares y relacionadas. Tienen que ser claras y distintas de las de otros puestos con el objeto de reducir al mínimo los malos entendidos, el conflicto entre los empleados y permitirles saber qué se espera de ellos.

Algunos puestos quizá requieran varios empleados y cada uno de éstos ocupa una posición diferente. Una posición consiste en obligaciones y responsabilidades diferentes, a cargo de un solo empleado.

Cuando distintos puestos tienen obligaciones y responsabilidades, se pueden agrupar en la familia de puestos para propósitos de reclutamiento, capacitación, compensación o posibilidad de crecimiento.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

RECLUTAMIENTO

Antes de que podamos encontrar empleados capaces para una organización, los reclutadores necesitan conocer las especificaciones del puesto a las posiciones que al descubrir.

Una especificación del puesto es una declaración de conocimientos, habilidades y actitudes que necesita la persona para desempeñar el trabajo, por ejemplo, contar con la licenciatura con especialidad en la realización de recursos humanos, de tres a cinco años de experiencia en evaluación y compensaciones de empleados con reclutamiento y selección, dos años de experiencia en el desarrollo mejoramiento de compensaciones relativas al puesto, y en procedimientos e instrumentación de pruebas.

SELECCIÓN

Además de las especificaciones de puesto, los gerentes y los supervisores utilizarán las descripciones del puesto para seleccionar y orientar a los empleados hacia el puesto.

Una descripción del puesto es una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto.

En el pasado las especificaciones del puesto utilizadas como base de selección a veces tenían poca relación con las verdaderas tareas que se realizarían conforme a la descripción del puesto.

Capacitación y desarrollo

Cualquier discrepancia entre los conocimientos, habilidades y capacidades demostradas por la persona que desempeña un puesto y los requerimientos que aparecen en la descripción y especificación del mismo, nos proporcionan pistas respecto de las necesidades de capacitación.

El desarrollo profesional como parte de la función de capacitación tiene que ver con la preparación de los empleados para su promoción a puestos superiores en que sus capacidades pueden aprovecharse al máximo.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Los requerimientos formales de actitudes que se establecen para puestos de alto nivel, sirven para detectar la cantidad de capacitación y desarrollo para que los empleados puedan ser promovidos a tales puestos.

Evaluación del desempeño

Los requerimientos de la descripción del puesto brindan los criterios para evaluar el desempeño de la persona que lo lleva a cabo. No obstante, los resultados de dicha evaluación podrían revelar que ciertos requerimientos establecidos para puesto no son del todo válidos. Lo importante es que estos criterios sean específicos y totalmente relacionados con el puesto. Si no fuese así se crearía una discriminación injusta, que por ejemplo los Estados Unidos podrían resultar en una demanda para los empresarios.

Administración de compensaciones

Para poder determinar el nivel de retribución por el desempeño de un puesto, el valor relativo de éste, es uno de los factores más importantes. Este valor se basa en lo que el puesto exige del empleado en términos de habilidad, esfuerzo y responsabilidades, así como de las condiciones y riesgos en que se realiza el trabajo.

Análisis del puesto

Se puede concluir que el análisis del puesto es la piedra angular de la administración de recursos humanos, debido a la información que recoge para muchas funciones en dicha administración.

El análisis del puesto es el proceso de la obtención de información sobre los puestos a definir sus obligaciones, tareas o actividades.

El procedimiento supone realizar investigación sistemática de los puestos siguiendo varios pasos predeterminados, que se especifican con anticipación al estudio.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Una vez que se termina, el análisis de puestos da como resultado un informe escrito que resume la información obtenida del estudio del sinnúmero de tareas o actividades individuales. Los responsables de recursos humanos utilizan estos datos para desarrollar descripciones y especificaciones del puesto. A su vez, estos documentos sirven para realizar y aumentar las diferentes funciones de recursos humanos, así como el desarrollo de los criterios de evaluación del desempeño o el contenido de los cursos de capacitación. El propósito final del análisis de puestos consiste mejorar el desempeño y la productividad organizacionales.

El contraste con el diseño de puestos, que refleja opiniones subjetivas sobre los requerimientos ideales de un puesto, el análisis de puestos se ocupa de información objetiva y comprobable respecto a los verdaderos requerimientos del puesto. Las descripciones y especificaciones de puesto desarrolladas mediante el análisis de puestos deben ser tan precisas como sea posible para que tengan valor ante quienes toman decisiones sobre la administración de recursos humanos. Estas decisiones pueden abarcar cualesquiera de las funciones de recursos humanos, que pueden ir desde reclutamiento hasta el despido.

Responsabilidades del analista de puestos.

Si queremos ser muy objetivos, que lleva a cabo un análisis de puestos se considera como la principal responsabilidad del departamento recursos humanos. Si la empresa es muy grande deberá crearse un departamento de compensaciones.

Los miembros del departamento recursos humanos que se especializa en el dicho análisis, son analistas de puestos o analistas de personal, mismos que requieren de un alto grado de capacidad analítica y de redacción. Si bien, en principio los analistas de puestos son los responsables del programa de análisis, por lo general buscan la cooperación de los empleados y gerentes de los departamentos cuyos puestos están analizando.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Estos gerentes y empleados son la fuente de gran parte de la información sobre los puestos y quizá se les pudiera venir que preparaban diversos borradores de descripciones y especificaciones de puestos que necesita el analista.

Recolección de la información del puesto

Los datos del puesto pueden atenerse de varias formas y los métodos más comunes para analizar a los puestos, son entrevistas, cuestionarios, observación y diarios tipo memoranda.

- **Entrevistas.** El analista pregunta los empleados de los gerentes en forma individual respecto al puesto que se está revisando.
- **Cuestionarios.** El analista distribuye cuestionarios preparados con cuidado para que las personas que desempeña el puesto y el gerente a quien reportan, los llenen por separado. Estas formas se utilizan para obtener datos en las áreas de obligaciones y tareas desempeñadas del puesto, propósito del mismo, entorno físico, requerimientos para desempeñar el puesto como pudiera ser la habilidad, educación, experiencia, requerimientos físicos e inclusive mentales, equipo y materiales utilizados y aspectos especiales de salud y seguridad social.
- **Observación.** El analista aprende sobre los puestos al observar las actividades de quienes lo realizan y registrarlas en la forma estandarizada. Algunas organizaciones llegan a grabar los puestos en vídeo o USB para su estudio posterior.
- **Diarios.** Es posible pedir a los ocupantes del puesto que lleven un registro de sus actividades durante todo un ciclo laboral. Este registro se llena en el momento específico de la jornada de trabajo, (por ejemplo, cada media hora, un día), durante un periodo de dos a cuatro semanas.

Siempre que el analista de puestos tenga cualquier duda sobre la precisión de información proporcionada por los empleados, es obligatorio tener información adicional ya sea de ellos, de los gerentes, directores o cualquier otra persona que conozca o desempeñe el mismo puesto.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Una vez hechas las descripciones de cada tipo de trabajo, deberán ser revisadas por personas que conozcan perfectamente dichos puestos.

Los resúmenes de descripción de puestos deben formar parte del Catálogo de Puestos para que sirvan de base para la revisión del analista.

Catálogo y el análisis de puestos.

- **Es una recopilación de información que contiene las descripciones estandarizadas genéricas de los puestos. Su propósito es agrupar las ocupaciones en una estructura sistemática de clasificación ocupacional, con base en las interrelaciones entre las tareas y requerimientos de los puestos. Todo este agrupamiento se formula una base de datos con un sistema de codificación.**

Enfoques del análisis de puestos.

La definición sistemática y cuantitativa del contenido de los puestos, que proporciona el análisis de los mismos, es el fundamento para muchas de las prácticas de la administración de recursos humanos. Sirve para justificar las descripciones de los puestos y otros procedimientos de selección. Los enfoques del análisis de puestos que se utilizan para reunir datos son varios y cada uno tiene ventajas y desventajas concretas.

Cuatro de los métodos más populares de análisis de puestos son los siguientes:

- **Análisis funcional de puestos.**
- **Sistema de cuestionarios de análisis de puestos.**
- **Método de incidente crítico.**
- **Análisis computarizado de puestos.**

Análisis funcional de puestos

El análisis funcional de puestos se utiliza basado en un inventario de diversas funciones y actividades de trabajo que pueden constituir puesto; supone que cada puesto implica el desempeño de ciertas versiones. Existen tres categorías genéricas que forman la base de datos desde sistema:

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

- **Datos**
- **Personas**
- **Cosas.**

Estas tres categorías a su vez se subdividen para formar una jerarquía de escalas y funciones del trabajador.

Al revisar el puesto el analista indicará el nivel funcional de cada una de las tres categorías y después reflejará el compromiso relativo del trabajador con la función asignada una cifra porcentual a cada uno. Esto se hace en cada una de las tres áreas y la suma de los tres niveles funcionales siempre deberá totalizar 100%.

El resultado final es un trabajo evaluado de manera cuantitativa. Este tipo de análisis también sirve para describir con facilidad el contenido de los puestos y como ayuda en la redacción de descripciones y especificaciones de puestos; y se utiliza como base de datos para el Código del Catálogo de Puestos.

Sistema de cuestionarios de análisis de puestos.

El cuestionario de análisis de puestos es un método de recolección de datos cuantificables que abarca aproximadamente 194 tareas orientadas al trabajador. Mediante una escala de cinco puntos se busca determinar el grado con que las diferentes tareas o elementos participan en el desempeño del puesto. El analista que use este cuestionario debe clasificar cada elemento utilizado la escala de cinco puntos.

Los resultados son cuantitativos y se puede someter a un análisis estadístico. Asimismo, el cuestionario permite comparar las dimensiones de conducta a lo largo de diversos puestos y permite agrupar éstos sobre la base de características comunes.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Método de incidente crítico.

El objetivo del método de incidente crítico, consiste en identificar las tareas fundamentales del puesto. Son los deberes y responsabilidades importantes del puesto que desempeña el empleado y que llevan al éxito cada puesto. La información al respecto se puede recabar mediante entrevistas con los empleados o gerentes, o bien mediante auto reportes escritos por los empleados.

Después de recolectar los datos del puesto, el analista escribirá enunciados independientes de las tareas que representan actividades importantes de dicho puesto. De manera característica, el analista escribirá de 5 a 10 enunciados de áreas importantes para cada puesto que se estudie. El producto final será el reporte de tareas descritas en forma clara, completa y fácil de comprender por quienes no están familiarizados con el puesto. El método de incidente crítico es muy importante, ya que enseña al analista a enfocarse en las conductas de los empleados que son básicas para el éxito del puesto.

Análisis computarizado de puestos.

Los sistemas información de recursos humanos han facilitado enormemente el proceso del análisis de puestos. En la actualidad existen diversos programas de software diseñados concretamente para analizar y elaborar sus descripciones y especificaciones con base en dichos análisis. Estos programas, que normalmente contiene definiciones generales de las tareas se pueden aplicar a distintos puestos. Los administradores y los empleados seleccionan las definiciones que describan mejor al puesto en cuestión e indican la importancia que la tarea tiene para el puesto total cuando así se requiera.

Las aplicaciones de cómputo avanzada del análisis de los puestos combinan el análisis de puestos con la evaluación de los mismos y los valores correspondientes a los puestos de la organización.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Los sistemas computarizados de análisis tal vez sean caros al principio, pero cuando la organización deba analizar muchos puestos, el costo por unidad resulta mucho menor.

Si la organización opera con entornos de cambio muy rápidos, se pueden dar enfoques novedosos de análisis de puestos ajustándose a las modificaciones necesarias.

Los directivos pueden adoptar un enfoque hacia el futuro en relación con el análisis de puestos.

Este es el llamado análisis estratégico de puestos que requiere que los tomadores de decisiones tengan una visión clara de la manera de reestructurar los puestos en términos de tareas, a fin de cumplir los requerimientos organizacionales futuros.

En segundo lugar, existen organizaciones que pueden adoptar un enfoque basado en la competencia, en el que el énfasis radique las características de las personas con más éxito en el puesto y no en las obligaciones del puesto.

Estas competencias deben concordar con la cultura y estrategia de la empresa e incluidos aspectos tales como habilidades de comunicación interpersonal, capacidad de toma de decisiones, habilidades de resolución de conflictos, adaptabilidad y automotivación.

Esta técnica sirve para expandir una cultura de administración de calidad total y mejora continua, ya que la mejor organizacional es la preocupación fundamental. Estos enfoques tienen algunos problemas, incluyendo la capacidad gerencial para pronosticar con precisión las necesidades futuras de los puestos, la necesidad del análisis para cumplir con los lineamientos legales y la posibilidad de ambigüedad de los roles derivada de las descripciones de trabajo escritas en forma genérica.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Descripciones del puesto.

Una descripción del puesto es una **definición escrita del puesto y de los tipos de obligaciones incluye**. La mayoría de descripciones del puesto contiene cuando menos tres partes:

- **Nombre del puesto**
- **Identificación**
- **obligaciones del puesto**

Las descripciones de puestos son valiosas para los empleados y para la empresa, ya que a los empleados pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles que tipo de resultados se esperan logren. Es el punto de vista del patrón, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre los gerentes y sus subordinados. Así mismo, establecen un derecho de la dirección a tomar medidas correctivas cuando las obligaciones expuestas en la descripción del puesto no se lleven a cabo del modo requerido.

Nombre del puesto.

La selección del nombre del puesto es muy importante por varias razones:

- **Tiene una importancia psicológica, ya que la jerarquía al empleado. Por ejemplo, no es lo mismo decir vendedor a ejecutivo de marketing.**
- **El nombre debe proporcionar alguna indicación de las obligaciones que supone el puesto.**

Este tercer método o técnica también es de tipo descendente y consiste en anticipar la demanda aplicando las técnicas de pronóstico y elaboración de modelos más sofisticados. Las proyecciones de tendencias relacionan con el empleo una sola variable como, por ejemplo, ventas.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Los métodos más avanzados lo relacionan con muchos factores, no sólo uno, como lo es ventas, PIB, Ingreso Per Cápita, modelos matemáticos, modelos de simulación como el de Markov, así como esquemas analíticos como lo es el análisis de regresión.

El análisis en cadena de Markov (PROBABILIDAD) que consiste establecer una matriz para indicar la probabilidad de que un empleado pase de un puesto a otro o bien que renuncie. Este análisis comienza con un examen de los niveles de dotación de personal entre dos períodos. Supongamos que en una empresa los empleados salen de una división transferidos a otra división.

Los especialistas Recursos Humanos podrían calcular las probabilidades de transición entre las dos o tres divisiones o bien sucursales, considerando que alguna división no transfiriera a otra división a dicho personal, sino que los retuviera.

En este sentido, por lo general se establecen porcentajes de probabilidad. El análisis de regresión es un procedimiento matemático para pronosticar la variable dependiente conociendo otros factores, como son las variables independientes. Cuando sólo se estudia la variable dependiente y un independiente, el método es una regresión lineal simple. Sin embargo, cuando se consideran más variables independientes, la técnica se denomina regresión múltiple.

Por lo general casi todas aplicaciones de regresión múltiple se utilizan para pronosticar a partir de dos o más variables independientes. En la medida en que aumentan la velocidad y capacidad del procesamiento de cómputo, se ha vuelto prácticamente ilimitado debido al gran número de variables que se toman en consideración para pronosticar un resultado pertinente.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

De esta manera, el especialista en la planeación de recursos humanos puede determinar de manera rápida y fácil la relación entre muchos factores de pronóstico y la variable dependiente con cualquiera de los softwares existentes en el mercado informático.

Pronóstico de la demanda por unidad.

El pronóstico por unidad, mismo que se puede referir a un departamento, al equipo de un proyecto o bien cualquier otro grupo de empleados, es un método ascendente para anticipar la demanda. En la matriz se suman los pronósticos de las unidades y el resultado se convierte en el pronóstico del empleo.

El gerente de cada unidad analiza una por una las necesidades actuales y futuras de cada persona y cada puesto. Ya que se analizan los requisitos actuales y próximos de los puestos en cuestión, junto con las capacidades de los ocupantes, este método se enfoca en la calidad de los trabajadores.

En aquellas organizaciones de gran tamaño, un ejecutivo de recursos humanos de oficina matriz, por lo general está a cargo de pronóstico la demanda del empleo, debe perfeccionar las estimaciones verificando con los gerentes de operación. Si cada una de las unidades anticipan sus propias necesidades, el ejecutivo de recursos humanos sumará sus propias estimaciones para obtener pronóstico.

¿Qué sucede cuando al aplicar los pronósticos de métodos ascendentes y descendentes, se contraponen?

Seguramente el gerente responsable conciliará ambos resultados ya sea que los promedie o bien que analice detalladamente las variaciones. La técnica Delphi sirve precisamente para este propósito.

La técnica de grupo nominal también es útil para resolver discrepancias entre las opiniones de varios expertos. De tal manera que se aplican conjuntamente varias de estas técnicas al llegar un solo pronóstico del empleo.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Es indispensable puntualizar que para la planeación de recursos humanos exige la cooperación de muchas personas de la organización.

El plan estratégico debe comunicarse a los directamente encargados de operación y a todos aquellos profesionales de recursos humanos, quienes deben entregar a la dirección información sobre sus necesidades de recursos humanos, ya esta información se le agregara información adicional de recursos humanos para preparar las estrategias. Así es que la función de planeación de recursos humanos es crucial para hacer funcionar la estrategia en toda la organización.

Análisis de la oferta actual de los empleados.

Ésta es la tercera fase de planeación de recursos humanos enfocada a responder pregunta **¿Con cuántos y qué tipo de empleados se cuenta en este momento en términos de las destrezas y capacitación necesarios para el futuro?**

Es evidente que esta fase de la relación va mucho más allá que obtener un inventario de *Head Count*.

¿Qué es el inventario de habilidades?

Es la principal herramienta para evaluar la oferta actual de empleados. En algunas organizaciones también existen inventario independiente para directivos, gerentes, *inventario administrativo*. Ambos inventarios cumplen con la misma finalidad: detectar que destrezas, habilidades, experiencias y capacitación tienen los empleados actuales. Al tener un registro de lo anterior, la organización puede determinar rápidamente si tiene una habilidad particular cuando la necesite.

Los inventarios de habilidades también son útiles para la planeación de carrera, desarrollo de gerentes de actividades afines.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Un inventario de habilidades en su forma más simple es una lista de nombres, características y habilidades de cada una las personas que trabajan en la organización. Es una manera eficiente el disponer de esta información y tenerla a la mano para cuando se le necesite.

En las organizaciones pequeñas es relativamente fácil conocer cuántos empleados hay, qué hacen y qué saben hacer.

En empresas tales como Procter & Gamble o IBM debe saber cuántos empleados de tiempo completo y *Part Time* trabajan para ellas, donde están ubicados, qué capacidades se requieren que tengan los candidatos a empleados para remplazar a los que renuncien, se retiren o se les despida, y que destrezas deben adquirir los empleados actuales para asumir las nuevas funciones o bien más carga de trabajo.

La complejidad de los inventarios de destrezas es variable. Algunos son tan simples como el hecho de llevar una tarjeta de control, pero otros deben ser controlados a través de bases de datos informáticos costosos y complicados.

Contenido del inventario de habilidades.

Consta la decisión de preparar un inventario de habilidades, el responsable de recursos humanos debe determinar que información contendrá el sistema.

La lista de datos que se pueden codificar los inventarios es prácticamente interminable y deberá adaptarse a las necesidades de cada organización. Sin embargo, los elementos más comunes son el nombre, clave del empleado, localización actual, fecha de nacimiento, clasificación del puesto, habilidades y conocimientos, escolaridad, especialidad, cursos de capacitación, conocimiento de otros idiomas, publicaciones, licencias, patentes, pasatiempos, evaluaciones de sus supervisores en cuanto a su capacidad y nivel salarial. Otros elementos que a veces se omiten pero que van ganando más importancia son los relacionados con las metas y objetivos profesionales expresados por el propio empleado, incluyendo su lugar preferido de residencia y fecha prevista de jubilación.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Debe entenderse que el inventario de habilidades es mucho más que una simple lista de capacidades actuales de los empleados.

Por ejemplo, IBM ahora LENOVO, tiene aproximadamente 16,000 trabajadores con un inventario de habilidades y un catálogo de 94 clasificaciones de puestos en 13 grados laborales. Este tipo de control o bien inventario de habilidades, puede responder a preguntas complejas tales como:

¿Los trabajadores tienen habilidades necesarias para desarrollar y generar productos nuevos e innovadores?

¿Qué habilidades tiene que dominar alguien antes de que sea contratado?

¿Qué habilidades aprenderá después de haber sido contratado?

¿Qué habilidades necesita un empleado para ascender a cierto puesto?

¿Quién puede fungir como supervisor de otros trabajadores?

¿Qué tan eficaces son las personas señaladas para ser supervisores?

Mantenimiento del inventario de habilidades.

Quizá diseñar el sistema es la parte más difícil de la preparación del inventario de habilidades, pero tampoco deja de ser importante la planeación para recolección, mantenimiento, manejo y actualización de los datos.

Los dos métodos principales para reunir datos son:

- a) La entrevista y**
- b) Cuestionario.**

En este sentido, cuando hay muchos empleados, el cuestionario es más rápido y barato, pero se presta a inexactitudes debido a que la gente no dedica mucho tiempo a un cuestionario. Los expertos afirman que un entrevistador calificado puede elaborar los informes de manera mucho más rápida y precisa, por lo que a largo plazo compensa con creces lo que se invierte económicamente en un entrevistador.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

De la misma forma, debe planearse un procedimiento para mantener actualizados los archivos manuales o electrónicos. En algunas organizaciones es suficiente una actualización anual, en otras, debido la rotación de personal son necesarias actualizaciones más cortas, digamos, diarias, semanales o mensuales.

Por lo general la información se almacena electrónicamente siempre es recomendable manejar un *back-up*.

Los inventarios de habilidades sólo son útiles si la administración aprovecha los datos para tomar decisiones significativas. Existen ocasiones en donde se abusa del sistema, como, por ejemplo:

- ✦ Hacer indagaciones con la única justificación de una curiosidad personal.**
- ✦ Hacer peticiones de búsqueda que no se respalden en las solicitudes de buena fe presupuestada.**
- ✦ Especificar demasiadas características para la búsqueda de un empleado, de tal manera que nadie las cubra.**

Decisiones de acción en la planeación de recursos humanos

Una vez que el sistema y analizado la oferta y la demanda de trabajadores futuros, se comparan los dos pronósticos para decidir si hay que emprender alguna medida. Si surgiera alguna discrepancia entre las dos estimaciones, la organización tiene que decidir qué hacer para salvar la brecha.

Decisiones de acción con escasez de empleados.

Cuando los especialistas recursos humanos comparan la demanda con la oferta y detectar que la oferta de trabajadores es menor que la demanda, se presentan varias posibilidades en la organización.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Si la escasez no es mucha y los empleos están dispuestos a trabajar tiempo extra, se puede cubrir con ellos. Si existe escasez de trabajadores muy calificados, las posibilidades son capacitar y ascender a los empleos actuales mientras se reclutan nuevos empleados menos calificados. Existen ocasiones en que se puede incluir volver a llamar a empleados que renunciaron a la empresa.

Debido a la globalización, los acelerados cambios tecnológicos y los métodos que despiertan los últimos recortes de personal, han llevado también a muchas organizaciones a recurrir a más trabajadores de tiempo parcial, subcontratistas, profesionistas independientes, *outsourcing*, entre otros, para responder al cambio en la demanda.

Decisiones de acción en condiciones de excedentes.

Cuando de la comparación de la oferta y demanda de empleados indica un excedente, las soluciones son: retiro voluntario, jubilaciones anticipadas, despidos, liquidaciones.

Este tipo de decisiones son de las más difíciles que deben considerar los responsables de recursos humanos, ya que los empleados raramente son responsables de las condiciones organizacionales que originaron el excedente de inventario de recurso humano.

Cuando existen excedente de empleados muchas empresas evitan los despidos y acuden a los empleados para que se retiren voluntariamente ofreciéndoles paquetes de jubilación, como ha sucedido en IBM-LENOVO, General Motors, etcétera.

Otras técnicas utilizadas en recursos humanos para reducir su inventario de personal consisten en no reemplazar al personal que se retira o renuncia.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

En ocasiones este esquema se acelera si se alienta a jubilarse antes de tiempo a quienes están próximos a su retiro, pero tiene un inconveniente que es que si no se planea cuidadosamente los trabajadores de más de 50 años son más sanos, sufren menos lesiones y es menos probable que cambien su trabajo en comparación con sus compañeros más jóvenes.

Del mismo modo es de esperar que muchos retiros originen una escasez aguda de habilidades, lo cual perjudicará seriamente a la organización, ya estarán perdiendo a sus mejores empleados.

Por lo anterior, las organizaciones deben ser muy cautelosas al diseñar, fomentar e implantar programas de retiro anticipado en el futuro. En tercer lugar, hay que considerar el cuidado de no prometer lo que no se puede cumplir o aun peor, engañar dolosamente al personal.

La experiencia demuestra que los últimos años las corporaciones han acudido mucho y con demasiada prisa a los despidos y no han planeado ni evaluado exhaustivamente las consecuencias de sus actos.

Seguramente usted en este momento ya ha obtenido como conclusión que una buena planeación de recursos humanos se basa en la información oportuna y fidedigna.

Hemos dado por hecho que una empresa puede reunir, guardar y evaluar mucha información sobre el ambiente interno y externo. Las técnicas mecánicas para manejar grandes volúmenes información ya no son suficientes para muchas empresas, ahora existen sistemas ERP muy completos que facilitan estas exigencias de información.

Por ejemplo, sistemas que tuvieron mucho auge como *People Soft* es un método integral para guardar, analizar y controlar el flujo de información de la compañía.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Estos sistemas son útiles para prácticamente todas las funciones de la administración de recursos humanos y aumentan de sobremanera la eficiencia y los ciclos de respuesta de diversas actividades tradicionales de recursos humanos que requieren de mucho esfuerzo y tiempo.

El sistema puede contener un programa para darle un seguimiento (*Follow up*) a los aspirantes de empleo, un inventario de habilidades, un programa de planeación de carrera y programas de servicios a los empleados, como por ejemplo un boletín electrónico. Las aplicaciones en este sentido son infinitas.

Estos sistemas también permiten que las organizaciones integren varias necesidades de recursos humanos en un solo sistema, a través de varios módulos con códigos de acceso. De la misma forma existen módulos de enseñanza para instruir y mejorar capacidades.

Las empresas han desarrollado sistemas propios que muchas veces no pueden comunicarse entre sí y por lo tanto se hace inminente contar con un sistema integrado que permita la comunicación adecuada.

Este tipo de sistemas permiten a las empresas ampliar el alcance de la tabla de reemplazos. La planeación de reemplazos se considera como parte del programa exhaustivo de planeación de carrera.

Además, se ha dado la importancia del plan de sucesión para los puestos de nivel ejecutivo. Muchos ejecutivos de cierta edad se encuentran en el punto de una carrera en que retiro es una posibilidad clara. Por todo lo anterior, es por demás evidente que el plan de sucesión debe tener una mayor prioridad en muchas corporaciones. Por otra parte, muchas empresas vanguardistas no se dan cuenta de que una parte crucial de cualquier plan de sucesión exitoso es un plan general de retención.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Una forma de reducir al mínimo la necesidad de reemplazar los directores, es planear estrategias para darles el derecho de retrasar el retiro o bien modificar sus acuerdos de trabajo con empresa.

La tabla de reemplazos no es solamente un medio de manejar la transición adelantada en el liderazgo directivo, sino también una manera de enfrentar partidas sorpresivas, ya sea por cambio a la competencia, fallecimiento, etcétera. De acuerdo con las estadísticas en 50% los directores ejecutivos de las 450 más grandes corporaciones del mundo ocupaban sus puestos menos de tres años.

Confidencialidad de la información.

Es prácticamente imposible que una organización garantice qué información sobre los empleados, no será vista ni usada inapropiadamente por personas no autorizadas, sin embargo, existen candados cibernéticos que pueden minimizar este riesgo.

A manera de resumen de lo que hemos analizado hasta el momento, podemos concluir lo siguiente:

- Las principales razones de la planeación formal del empleo son:**
 - **Aprovechar mejor a los recursos humanos**
 - **Tener empleados más capacitados y satisfechos**
 - **Planear mejor la igualdad de oportunidades**
- El proceso de planeación de recursos humanos es una responsabilidad conjunta de los responsables de recursos humanos y los de la operación. Cada uno de ellos desempeña en este proceso sus funciones especiales.**
- Existen cuatro técnicas de pronóstico para determinar las decisiones de personal:**
 - **Estimaciones de expertos**
 - **Proyecciones de tendencias**
 - **Modelos estadísticos**
 - **Pronósticos por unidad**

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

- Una etapa importante del proceso de planeación es determinar la disponibilidad de los empleados actuales de la organización para cubrir las vacantes proyectadas y para este fin es muy útil el inventario de habilidades.
- Las decisiones de actuar cuando hay escasez de empleados, dependen de la magnitud de esta insuficiencia de incluyen tiempo extra, capacitar a los empleados menos calificados, contratar más trabajadores, utilizar el *outsourcing*, etc.
- son cada vez más las empresas utilizan sistemas de información tipo ERP por ejemplo *People Soft* y similares.
- Las decisiones de actuar cuando hay excedente de empleados comprenden retiros voluntarios, jubilaciones anticipadas, liquidaciones.
- Las organizaciones tienen que analizar con anticipación la oferta y la demanda de empleados de tal manera que puedan dar los pasos necesarios para modificar los horarios, reclutar o despedir empleados. La organización debe analizar la composición de la fuerza de trabajo para determinar si cumple con la legislación laboral y en este último punto es donde se centrará nuestra atención

Requerimientos del puesto y diseño de las organizaciones para lograr la productividad de los recursos humanos

Relación entre los requerimientos del puesto y las funciones de administración de recursos humanos.

Un puesto consiste en un conjunto de actividades y deberes relacionados. Las obligaciones de un puesto deben constituirse por unidades naturales de trabajo similares y relacionadas. Tienen que ser claras y distintas de las de otros puestos con el objeto de reducir al mínimo los malos entendidos, el conflicto entre los empleados y permitirles saber qué se espera de ellos.

Algunos puestos quizá requieran varios empleados y cada uno de éstos ocupa una posición diferente. Una posición consiste en obligaciones y responsabilidades diferentes, a cargo de un solo empleado.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Cuando distintos puestos tienen obligaciones y responsabilidades, se pueden agrupar en la familia de puestos para propósitos de reclutamiento, capacitación, compensación o posibilidad de crecimiento.

RECLUTAMIENTO

Antes de que podamos encontrar empleados capaces para una organización, los reclutadores necesitan conocer las especificaciones del puesto a las posiciones que al descubrir.

Una especificación del puesto es una declaración de conocimientos, habilidades y actitudes que necesita la persona para desempeñar el trabajo, por ejemplo, contar con la licenciatura con especialidad en la realización de recursos humanos, de tres a cinco años de experiencia en evaluación y compensaciones de empleados con reclutamiento y selección, dos años de experiencia en el desarrollo mejoramiento de compensaciones relativas al puesto, y en procedimientos e instrumentación de pruebas.

SELECCIÓN

Además de las especificaciones de puesto, los gerentes y los supervisores utilizarán las descripciones del puesto para seleccionar y orientar a los empleados hacia el puesto.

Una descripción del puesto es una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto.

En el pasado las especificaciones del puesto utilizadas como base de selección a veces tenían poca relación con las verdaderas tareas que se realizarían conforme a la descripción del puesto.

Capacitación y desarrollo

Cualquier discrepancia entre los conocimientos, habilidades y capacidades demostradas por la persona que desempeña un

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

puesto y los requerimientos que aparecen en la descripción y especificación del mismo, nos proporcionan pistas respecto de las necesidades de capacitación.

El desarrollo profesional como parte de la función de capacitación tiene que ver con la preparación de los empleados para su promoción a puestos superiores en que sus capacidades pueden aprovecharse al máximo. Los requerimientos formales de actitudes que se establecen para puestos de alto nivel, sirven para detectar la cantidad de capacitación y desarrollo para que los empleados puedan ser promovidos a tales puestos.

Evaluación del desempeño

Los requerimientos de la descripción del puesto brindan los criterios para evaluar el desempeño de la persona que lo lleva a cabo. No obstante, los resultados de dicha evaluación podrían revelar que ciertos requerimientos establecidos para puesto no son del todo válidos. Lo importante es que estos criterios sean específicos y totalmente relacionados con el puesto. Si no fuese así se crearía una discriminación injusta, que por ejemplo los Estados Unidos podrían resultar en una demanda para los empresarios.

Administración de compensaciones

Para poder determinar el nivel de retribución por el desempeño de un puesto, el valor relativo de éste, es uno de los factores más importantes. Este valor se basa en lo que el puesto exige del empleado en términos de habilidad, esfuerzo y responsabilidades, así como de las condiciones y riesgos en que se realiza el trabajo.

Análisis del puesto

Se puede concluir que el análisis del puesto es la piedra angular de la administración de recursos humanos, debido que la información que recoge sirve para muchas funciones en dicha administración.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

El análisis del puesto es el proceso de la obtención de información sobre los puestos a definir sus obligaciones, tareas o actividades.

El procedimiento supone realizar investigación sistemática de los puestos siguiendo varios pasos predeterminados, que se especifican con anticipación al estudio. Una vez que se termina, el análisis de puestos da como resultado un informe escrito que resume la información obtenida del estudio del sinnúmero de tareas o actividades individuales. Los responsables de recursos humanos utilizan estos datos para desarrollar descripciones y especificaciones del puesto. A su vez, estos documentos sirven para realizar y aumentar las diferentes funciones de recursos humanos, así como el desarrollo de los criterios de evaluación del desempeño o el contenido de los cursos de capacitación.

El propósito final del análisis de puestos consiste mejorar el desempeño y la productividad organizacionales.

El contraste con el diseño de puestos, que refleja opiniones subjetivas sobre los requerimientos ideales de un puesto, el análisis de puestos se ocupa de información objetiva y comprobable respecto a los verdaderos requerimientos del puesto.

Las descripciones y especificaciones de puesto desarrolladas mediante el análisis de puestos deben ser tan precisas como sea posible para que tengan valor ante quienes toman decisiones sobre la administración de recursos humanos. Estas decisiones pueden abarcar cualesquiera de las funciones de recursos humanos, que pueden ir desde reclutamiento hasta el despido.

Responsabilidades del analista de puestos.

Si queremos ser muy objetivos, que lleva a cabo un análisis de puestos se considera como la principal responsabilidad del departamento recursos humanos. Si la empresa es muy grande deberá crearse un departamento de compensaciones.

Los miembros del departamento recursos humanos que se especializa en el dicho análisis, son analistas de puestos o

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

analistas de personal, mismos que requieren de un alto grado de capacidad analítica y de redacción. Si bien, en principio los analistas de puestos son los responsables del programa de análisis, por lo general buscan la cooperación de los empleados y gerentes de los departamentos cuyos puestos están analizando. Estos gerentes y empleados son la fuente de gran parte de la información sobre los puestos y quizá se les pudiera venir que preparaban diversos borradores de descripciones y especificaciones de puestos que necesita el analista.

Recolección de la información del puesto

Los datos del puesto pueden atenerse de varias formas y los métodos más comunes para analizar a los puestos, son entrevistas, cuestionarios, observación y diarios tipo memoranda.

- **Entrevistas.** El analista pregunta los empleados de los gerentes en forma individual respecto al puesto que se está revisando.
- **Cuestionarios.** El analista distribuye cuestionarios preparados con cuidado para que las personas que desempeña el puesto y el gerente a quien reportan, los llenen por separado. Estas formas se utilizan para obtener datos en las áreas de obligaciones y tareas desempeñadas del puesto, propósito del mismo, entorno físico, requerimientos para desempeñar el puesto como pudiera ser la habilidad, educación, experiencia, requerimientos físicos e inclusive mentales, equipo y materiales utilizados y aspectos especiales de salud y seguridad social.
- **Observación.** El analista aprende sobre los puestos al observar las actividades de quienes lo realizan y registrarlas en la forma estandarizada. Algunas organizaciones llegan a grabar los puestos en vídeo o USB para su estudio posterior.
- **Diarios.** Es posible pedir a los ocupantes del puesto que lleven un registro de sus actividades durante todo un ciclo laboral. Este registro se llena en el momento específico de la jornada de trabajo, (por ejemplo, cada media hora, un día), durante un periodo de dos a cuatro semanas.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Siempre que el analista de puestos tenga cualquier duda sobre la precisión de información proporcionada por los empleados, es obligatorio tener información adicional ya sea de ellos, de los gerentes, directores o cualquier otra persona que conozca o desempeñe el mismo puesto. Una vez hechas las descripciones de cada tipo de trabajo, deberán ser revisadas por personas que conozcan perfectamente dichos puestos.

Los resúmenes de descripción de puestos deben formar parte del Catálogo de Puestos para que sirvan de base para la revisión del analista.

Catálogo y el análisis de puestos.

Es una recopilación de información que contiene las descripciones estandarizadas genéricas de los puestos. Su propósito es agrupar las ocupaciones en una estructura sistemática de clasificación ocupacional, con base en las interrelaciones entre las tareas y requerimientos de los puestos. Todo este agrupamiento se formula una base de datos con un sistema de codificación.

Enfoques del análisis de puestos.

La definición sistemática y cuantitativa del contenido de los puestos, que proporciona el análisis de los mismos, es el fundamento para muchas de las prácticas de la administración de recursos humanos. Sirve para justificar las descripciones de los puestos y otros procedimientos de selección. Los enfoques del análisis de puestos que se utilizan para reunir datos son varios y cada uno tiene ventajas y desventajas concretas.

Cuatro de los métodos más populares de análisis de puestos son los siguientes:

- Análisis funcional de puestos.**
- Sistema de cuestionarios de análisis de puestos.**
- Método de incidente crítico.**
- Análisis computarizado de puestos.**

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Análisis funcional de puestos

El análisis funcional de puestos se utiliza basado en un inventario de diversas funciones y actividades de trabajo que pueden constituir puesto; supone que cada puesto implica el desempeño de ciertas versiones. Existen tres categorías genéricas que forman la base de datos desde sistema:

- Datos**
- Personas**
- Cosas.**

Estas tres categorías a su vez se subdividen para formar una jerarquía de escalas y funciones del trabajador. Al revisar el puesto el analista indicará el nivel funcional de cada una de las tres categorías y después reflejará el compromiso relativo del trabajador con la función asignada una cifra porcentual a cada uno. Esto se hace en cada una de las tres áreas y la suma de los tres niveles funcionales siempre deberá totalizar 100%.

El resultado final es un trabajo evaluado de manera cuantitativa. Este tipo de análisis también sirve para describir con facilidad el contenido de los puestos y como ayuda en la redacción de descripciones y especificaciones de puestos; y se utiliza como base de datos para el Código del Catálogo de Puestos.

Sistema de cuestionarios de análisis de puestos.

El cuestionario de análisis de puestos es un método de recolección de datos cuantificables que abarca aproximadamente 194 tareas orientadas al trabajador. Mediante una escala de cinco puntos se busca determinar el grado con que las diferentes tareas o elementos participan en el desempeño del puesto. El analista que use este cuestionario debe clasificar cada elemento utilizado la escala de cinco puntos. Los resultados son cuantitativos y se puede someter a un análisis estadístico. Asimismo, el cuestionario permite comparar las dimensiones de conducta a lo largo de diversos puestos y permite agrupar éstos sobre la base de características comunes.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Método de incidente crítico.

El objetivo del método de incidente crítico, consiste en identificar las tareas fundamentales del puesto. Son los deberes y responsabilidades importantes del puesto que desempeña el empleado y que llevan al éxito cada puesto. La información al respecto se puede recabar mediante entrevistas con los empleados o gerentes, o bien mediante auto reportes escritos por los empleados.

Después de recolectar los datos del puesto, el analista escribirá enunciados independientes de las tareas que representan actividades importantes de dicho puesto. De manera característica, el analista escribirá de 5 a 10 enunciados de áreas importantes para cada puesto que se estudie. El producto final será el reporte de tareas descritas en forma clara, completa y fácil de comprender por quienes no están familiarizados con el puesto. El método de incidente crítico es muy importante, ya que enseña al analista a enfocarse en las conductas de los empleados que son básicas para el éxito del puesto.

Análisis computarizado de puestos.

Los sistemas información de recursos humanos han facilitado enormemente el proceso del análisis de puestos. En la actualidad existen diversos programas de software diseñados concretamente para analizar y elaborar sus descripciones y especificaciones con base en dichos análisis. Estos programas, que normalmente contiene definiciones generales de las tareas se pueden aplicar a distintos puestos. Los administradores y los empleados seleccionan las definiciones que describan mejor al puesto en cuestión e indican la importancia que la tarea tiene para el puesto total cuando así se requiera. Las aplicaciones de cómputo avanzada del análisis de los puestos combinan el análisis de puestos con la evaluación de los mismos y los valores correspondientes a los puestos de la organización. Los sistemas computarizados de análisis tal vez sean caros al principio, pero cuando la organización deba analizar muchos puestos, el costo por unidad resulta mucho menor.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Si la organización opera con entornos de cambio muy rápidos, se pueden dar enfoques novedosos de análisis de puestos ajustándose a las modificaciones necesarias.

Los directivos pueden adoptar un enfoque hacia el futuro en relación con el análisis de puestos. Este es el llamado análisis estratégico de puestos que requiere que los tomadores de decisiones tengan una visión clara de la manera de reestructurar los puestos en términos de tareas, a fin de cumplir los requerimientos organizacionales futuros. En segundo lugar, existen organizaciones que pueden adoptar un enfoque basado en la competencia, en el que el énfasis radique las características de las personas con más éxito en el puesto y no en las obligaciones del puesto. Estas competencias deben concordar con la cultura y estrategia de la empresa e incluidos aspectos tales como habilidades de comunicación interpersonal, capacidad de toma de decisiones, habilidades de resolución de conflictos, adaptabilidad y automotivación. Esta técnica sirve para expandir una cultura de administración de calidad total y mejora continua, ya que la mejor organizacional es la preocupación fundamental. Estos enfoques tienen algunos problemas, incluyendo la capacidad gerencial para pronosticar con precisión las necesidades futuras de los puestos, la necesidad del análisis para cumplir con los lineamientos legales y la posibilidad de ambigüedad de los roles derivada de las descripciones de trabajo escritas en forma genérica.

Descripciones del puesto.

Una descripción del puesto es una definición escrita del puesto y de los tipos de obligaciones incluye. La mayoría de descripciones del puesto contiene cuando menos tres partes:

- Nombre del puesto**
- Identificación**
- obligaciones del puesto**

Las descripciones de puestos son valiosas para los empleados y para la empresa, ya que a los empleados pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles que tipo de resultados se esperan logren.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Es el punto de vista del patrón, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre los gerentes y sus subordinados. Así mismo, establecen un derecho de la dirección a tomar medidas correctivas cuando las obligaciones expuestas en la descripción del puesto no se lleven a cabo del modo requerido.

Nombre del puesto.

La selección del nombre del puesto es muy importante por varias razones:

- Tiene una importancia psicológica, ya que la jerarquía al empleado. Por ejemplo, no es lo mismo decir vendedor a ejecutivo de marketing.**
- El nombre debe proporcionar alguna indicación de las obligaciones que supone el puesto.**

Sección de Identificación del Puesto.

Por lo general, en una descripción del puesto, la sección identificación se refiere a cuestiones tales como la ubicación del puesto dentro de un departamento determinado, es decir, la persona a quien reporta y la fecha de la última revisión de la descripción del puesto. Es conveniente que contengan número de nómina o códigos, la cantidad de personas que lo desempeñan, cuántos empleados existen en el departamento donde se localiza bien número de código del catálogo de puestos.

Sección de obligaciones o funciones esenciales del puesto.

Las obligaciones del puesto suelen colocarse en orden de importancia. Deberán indicar el peso o valor de cada obligación. Es posible medir el peso específico midiendo la cantidad de tiempo que se le dedica a cierta actividad. Es conveniente indicar las herramientas y equipo que utiliza el empleado para desempeñar su puesto.

Sección de especificaciones del puesto.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Se refiere a las cualidades personales que debe tener el empleado a fin de hacerse cargo de las obligaciones y responsabilidades de una descripción del puesto. Por lo general, abarca dos áreas:

- 1) La habilidad necesaria para realizar el trabajo, y
- 2) las demandas físicas que requiere el puesto.

Las habilidades incluyen educación o bien experiencia profesional, capacitación especializada, características personales y facultades manuales. Puede ser que se refieren a cuánto tiempo hay que estar de pie o bien los peligros potenciales, los que existen en las áreas de fundición de metales, por ejemplo.

Es importante que la redacción de las descripciones de puesto sea siempre claras y específicas, evitando palabras tales como: a veces, en ocasiones, puede, o cualquier otra palabra que sea ambigua. Existen varios paquetes de software que pueden ayudar.

Existen cinco dimensiones fundamentales del puesto con efectos psicológicos, que sabiéndolos manejar son positivos:

1. **Variedad de habilidades.** Es el grado en el puesto supone diversas actividades, con el uso de varias habilidades y talentos diferentes.
2. **Identidad de la tarea.** Es el grado en que es preciso terminar una parte completa e identificable del trabajo, es decir, realizar el trabajo de principio a fin con un resultado palpable.
3. **Significado de la tarea.** Grado en el puesto tienen un impacto sustancial en la vida o trabajos otras personas, yace dentro la realización o en el entorno externo.
4. **Autonomía.** Es el grado en que puesto fin de libertad, independencia y discreción a la persona que lo realiza, al calendarizar el trabajo y determinar los procedimientos que se utilizarán para realizarlo.
5. Por último, la **retroalimentación.** Es el grado en que la ejecución de las actividades laborales requeridas por el puesto da como resultado que el individuo reciba información clara y directa respecto a la eficiencia del desempeño.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Estas 5 características afectan de manera diferente el desempeño del empleado. Los empleados experimentarán la máxima motivación si se dan las cinco categorías enunciadas, pero si no fuese así es posible que los empleados se resistan a los esfuerzos de rediseño del puesto. También dichos esfuerzos pueden fracasar cuando los empleados carecen de las habilidades o capacidades físicas o mentales, poder educación necesaria para desempeñar puesto. Nunca debemos obligar a las personas que carezcan de estas características, ya que además de lo mencionado, sólo crearemos a empleados frustrados.

Sección de autoridad a los empleados.

Una forma de motivación y obtención de excelentes resultados en productividad es que los empleados participen en su trabajo mediante un proceso de inclusión. La cesión de autoridad o delegación de autoridad convierte a los empleados en innovadores y en gerentes de su propio trabajo y los hace comprometerse con sus puestos.

Para tener éxito, las empresas deben fomentar:

Participación. Estimular a los empleados a tomar el control de su propio trabajo.

Innovación. Alentar a los empleados a que exploren nuevos caminos y corran riesgos razonables, con costos razonables, creando un entorno de empowerment.

Acceso de información. Si se le permite tener acceso a la información, los empleados participativos toman decisiones sobre el tipo de información que necesitan para realizar su trabajo.

Responsabilidad. Los empleados con autoridad deben responsabilizarse de su comportamiento con los demás, obtener resultados planeados, alcanzar credibilidad y trabajar con un enfoque positivo.

Todo lo anterior está relacionado con la cultura de la organización, creada en gran medida por la filosofía de los altos ejecutivos, sus estilos y comportamientos de liderazgo.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

En una empresa donde se delega autoridad, el liderazgo eficiente sobresale con sus gerentes honestos, cuidadosos y receptivos a las nuevas ideas que dignifican y muestran respeto por los empleados como socios en el éxito organizacional.

Ergonomía.

La Ergonomía intenta ajustar las capacidades y deficiencias de las personas que debe desempeñar un trabajo. La adaptación de todo el sistema de trabajo, el puesto, el entorno, las máquinas, el equipo y los procesos, ligado con las características humanas. Busca adaptar la máquina a la persona y no al revés. La ergonomía también se conoce como ingeniería humana y psicología del diseño y trata de reducir al mínimo los efectos nocivos del descuido, negligencia y otras fallas humanas.

Cada vez es más importante el diseño de controles compatibles con las características físicas y la capacidad de reacción de las personas que deben operarlos y con el entorno en que trabajan.

La ergonomía también considera los requerimientos de la fuerza de trabajo diversa, como, por ejemplo, la carencia de fuerza física de las mujeres para operar ciertos equipos de producción. Por ejemplo, en la ciudad de Ramos Arizpe en Coahuila, la planta de motores está totalmente mecanizada, y conducida en un 90% por mujeres, ya que cuenta con sistemas robotizados.

MÉTODOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS.

Un componente muy importante de la mezcla de compensaciones es el valor del puesto. Las empresas determinan formalmente el valor de un puesto mediante el proceso de valuación de puestos. La valuación de puestos es un proceso sistemático para determinar su valor relativo, a fin de establecer la equidad interna entre los diversos puestos.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Podemos determinar el valor relativo del puesto al compararlo con otros dentro de la empresa, o bien con la escala desarrollada a estos efectos. Es posible desarrollar cada método de comparación sobre la base del puesto como un todo, o bien partir de las partes que lo constituyen.

Sistemas de jerarquización de puestos.

	Alcance de la Comparación	
Base de Comparación	El puesto como todo (No cuantitativo)	Partes o factores del Puesto (Cuantitativo)
Puesto comparado contra otro Puesto	Sistema de jerarquización de puestos	Sistema de comparación de factores Sistema de Puntos
Puesto vs Escala	Sistema de clasificación de puestos	Sistema de puntos

Los cuatro métodos de comparación proporcionada base de los principales sistemas de valuación de puestos. Primero analiza los enfoques más sencillos y menos cuantitativos; los sistemas más populares y cuantitativos se ven al final. Sea cual sea la metodología que usted utilice, es importante recordar que todos métodos de valuación de puestos requieren de diversos grados de criterio ejecutivo.

Sistemas de jerarquización de puestos.

El sistema más sencillo y antiguo de valuación de puestos, es el sistema de jerarquización de puestos, que los acomodan en base a su valor relativo. Una de las técnicas consiste en que los evaluadores acomodan las tarjetas que contienen las obligaciones y responsabilidad de cada puesto por orden de importancia de dichas responsabilidades. La jerarquización normalmente darse la persona que conoce perfectamente los puestos o bien lo hace un comité especializado.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Otro enfoque común en la jerarquización de puestos, es el método de comparación por parejas. Los evaluadores comparan cada puesto con los demás mediante una tabla comparativa de jerarquías pares que enumera los puestos en filas y columnas.

Para utilizar esta tabla, se compara el puesto que aparece en un renglón con los de las columnas. Si el puesto del renglón tiene una jerarquía más alta que el de la columna, se coloca una "X" en el cuadro apropiado.

Una vez que se comparan todos los puestos, se encuentra el número de "X" para los puestos de los renglones. El número de "X" en un renglón determina el valor de ese puesto en relación con los demás. Entonces es preciso conciliar las diferencias jerárquicas en una sola clasificación para todos los puestos. Una vez evaluado los puestos, cereza sin niveles de percepción mediante una encuesta de sueldos y salarios.

TABLA COMPARATIVA DE JERARQUIZACIÓN DE PUESTOS EN PARES

Puestos en Columnas Renglón de Puestos	Secr.Sr.	Operac. de Registro de datos	Dir. de Proc.de Datos	Archivista	Analista de Sistemas	Programador	TOTAL
Secretaria Sr.	-	X		X		X	3
Operación de registro de datos		-		X			1
Director de Proceso de Datos	X	X	-	X	X	X	5
Archivista				-			0
Analista de Sist.	X	X		X	-	X	4
Programador		X		X		-	2

Debilidades del sistema de jerarquización de puestos

La debilidad fundamental de este sistema de jerarquización de puestos, radica en que:

- No ofrece una medición refinada del valor de cada puesto. Esto significa que debido a que las comparaciones por lo general se realizan con base en el puesto como un todo, es bastante sencillo que uno o más de los factores desvíen la calificación que se le da al puesto, en especial si éste es complejo. Es posible eliminar en parte este inconveniente al hacer que los calificadores -antes de comenzar el proceso de evaluación- acuerden en uno o dos factores importantes para valuar los puestos, así como los pesos específicos que se han de asignar a cada factor.**
- Otra desventaja del sistema, es que la jerarquización definitiva de los puestos sólo indica la importancia relativa de éste, no las diferencias en el grado de importancia que pudieran existir entre ellos.**
- Una última limitación, es que sólo puede utilizarse con una pequeña cantidad de puestos, tal vez lo más de 15. Sin embargo, su sencillez no asiría para empresas pequeñas.**

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO



Sistema de clasificación de puestos

El sistema de clasificación de puestos se clasifica y agrupan según una serie de calificaciones establecidas previamente.

Las calificaciones sucesivas requieren niveles cada vez mayores de responsabilidad, habilidad, conocimiento, capacidad u otros factores que se seleccionan para comparar tales puestos. Por ejemplo, el grado GS-1 de las descripciones de puesto del gobierno los Estados Unidos dice así:

“GS-1 incluye todos los tipos de puesto cuyas obligaciones a realizar, bajo supervisión inmediata, con poca o ninguna libertad para el ejercicio de criterio independiente, (A) Los trabajos más sencillos de rutina de oficina, empresa hubo presiones fiscales. (B) El trabajo más elemental de carácter técnico subordinado en el campo profesional, científico o técnico”.

Las descripciones de cada clase de puesto constituyen la escala con que se compara las especificaciones de diversos puestos. Luego, los gerentes los evalúan comparando sus descripciones con los diversos niveles de remuneración a fin de “acomodar” el puesto en el nivel apropiado.

Si bien este sistema tiene la ventaja de su sencillez, es menos preciso que los sistemas de comparación por puntos y factores porque el puesto hacer valuar como un todo.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Tal vez el sistema más conocido de este tipo sea el sistema federal estadounidense de clasificación del servicio civil. Los gobiernos municipales y estatales utilizan ampliamente este sistema de clasificación de puestos.

Sistema de puntos

El sistema de puntos es un procedimiento cuantitativo para evaluar los puestos que determina el valor relativo de un puesto al calcular el total de puntos que se le asignan. Se ha utilizado con éxito en empresas como Boeing, Digital Equipment.

Si bien establecer un sistema de puntos es bastante complicado, una vez que están instalados son muy sencillos de comprender y utilizar. La ventaja principal del sistema de puntos es que brinda un sistema refinado para valorar mejor que los sistemas de jerarquización de clasificación, por lo que puede generar resultados con mayor validez y menos manipulables.

El sistema de puntos permite valorar en forma cuantitativa un puesto con base en los factores o elementos -llamados por lo general factores compensables- que lo constituyen. Los esfuerzos, actividades y condiciones de trabajo que un puesto supone suelen ser los factores importantes más comunes que sirven para calificarlo como más o menos importante que otro.

El número de factores compensables que emplea una organización depende de la naturaleza de ésta y de los puestos por evaluar. Una vez seleccionados los factores compensables, se les asignan pesos específicos de acuerdo con su importancia relativa para la organización. Por ejemplo, si la responsabilidad se considera en extremo importante, se le podría asignar un peso del 40%. A continuación se divide cada factor con el número de grados. Estos grados representan los diversos grados de dificultad que se asocian a cada factor.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Un sistema de puntos requiere el uso de un manual de puntos, que contiene una descripción de los factores compensables y los grados en que estos factores pueden existir en los puestos.

Así mismo, el manual indicará a través de una tabla la cantidad de puntos que se asignan a cada factor de cada uno de los grados en que éstos se dividen. El valor en puntos que se asigna cada puesto representa la suma de los valores numéricos de los grados para cada factor compensable que posee el puesto.

FACTORES	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO	QUINTO GRADO
Habilidad					
1.-Conocimiento del Puesto	14	28	42	56	70
2.-Experiencia	22	44	66	88	110
3.- Iniciativa e ingenio	14	28	42	56	70
Esfuerzo					
4.-Demanda Física	10	20	30	40	50
5.-Demanda mental o visual	5	10	15	20	25
Responsabilidad					
6.-Equipo o Proceso	5	10	15	20	25
7.-Material o Producto	5	10	15	20	25
8.-Seguridad de los demás	5	10	15	20	25
9.-Trabajo de los demás	5	10	15	20	25
Condiciones Laborales					
10.-Condiciones de trabajo	10	20	30	40	50
11.- Peligros	5	10	15	20	25

Desarrollo de sistemas de valuación por puntos.

Las organizaciones, asociaciones empresariales y los consultores ejecutivos han desarrollado una gran variedad de sistemas de valuación de puntos. Una organización que busque utilizar uno de los sistemas de valuación por existentes debe asegurarse de que adapte A sus propios puestos y sus respectivas condiciones de operación. En caso necesario, la organización debe modificarlo o desarrollar uno que se adapte a sus necesidades.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Los factores de puesto mostrados en el recuadro anterior, representan lo que abarca un manual de puntos. Cada uno de los factores enumerados fue dividido en 5 grados. El número de grados en que se ha de dividir cada factor puede ser mayor o menor, según el peso relativo que se asigne a cada factor y la facilidad con que sea posible definir o distinguir los niveles individuales.

Una vez que los factores de puesto en el sistema de evaluación por puntos se dividen en grados, es preciso definir por escrito cada grado y factor en su totalidad. Las definiciones deben ser concisas, pero deben distinguir los factores y cada uno de sus grados.

En el recuadro mostrado más adelante en la parte relacionada a aspectos importantes representa otra parte el sistema de valuación por puntos que sirve para describir cada grado del factor del conocimiento del puesto. Estas descripciones permiten a quienes valúan el puesto determinar el grado en que tales factores existen en cada uno de los puestos estudiados.

El paso final es determinar la cantidad de puntos que se asigna cada factor y a cada grado dentro de tales factores. Si bien el número total de puntos es arbitrario, por lo general 500 puntos es el máximo.

Uso del sistema de valuación por puntos.

El puesto se evalúa comparando las descripciones y especificaciones del puesto, factor por factor, con las diversas descripciones de grados y factores que contiene el sistema. Luego, se asigna el número de puntos que especifica el manual a cada factor dentro del puesto que se evalúa. Una vez que se determinan los puntos para cada factor con base en el sistema, es posible calcular el valor total de puntos para cada puesto en su totalidad. Luego, se determina el valor relativo del puesto sobre el total de puntos que se signaron dicho puesto.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Descripción de factor de conocimiento del puesto y sus grados
1. Conocimiento del puesto (este factor mide el conocimiento o capacitación equivalente necesarios para realizar las obligaciones del puesto.
Primer grado: uso de lectura y escritura, suma y resta de números enteros; seguir instrucciones; uso de medidores fijos, instrumentos de lectura directa y aparatos similares, en los que no es necesaria interpretación alguna.
Segundo grado: Uso de suma, resta, multiplicación y división de números, incluyendo decimales y fracciones; uso simple de fórmulas, gráficas, tablas, planos, especificaciones, programas, diagramas eléctricos, uso de instrumentos ajustables de medición, revisión de informes, formatos, registros y datos comparables en donde se requiere cierta interpretación.
Tercer grado: uso de matemáticas, junto con planos, especificaciones, gráficas y tablas más difíciles, diversos tipos de instrumentos de medición de precisión. Equivalente a uno o tres años de capacitación técnica en una ocupación específica o especializada.
Cuarto grado: uso de matemáticas, técnicas avanzadas, junto con complicados planos, especificaciones, gráficas, tablas y fórmulas de manuales; todas las variedades de instrumentos de medición de precisión. Equivalente a capacitación técnica aplicada de tres años en un oficio, específico o especializado.
Quinto grado: uso de matemáticas avanzadas en la aplicación de principios de ingeniería y su desempeño en operaciones prácticas relacionadas, junto con un amplio conocimiento de las teorías y prácticas de campo en ingeniería mecánica, eléctrica, química, civil o similar. Equivalente a cuatro años de instrucción en una universidad o escuela técnica.
<i>Fuente: National Metal Trades Association</i>

Sistema de comparación por factores.

Al igual que en el sistema de puntos, el sistema de comparación por factores permite evaluar puestos factor por factor. La diferencia contra el sistema de valuación por puntos es que los factores compensables de los puestos que se evalúan se comparan con los de todos los puestos estratégicos dentro la organización que sirven como escala de evaluación del puesto. Los puestos estratégicos pueden definirse como que son importantes para establecer las compensaciones y que son altamente conocidos en el mercado laboral.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Los **puestos estratégicos** tienen las siguientes características:

- 1. Son importantes para los empleados y la organización.**
- 2. Son variables, en términos de requerimientos de puesto.**
- 3. Tienen un contenido de puesto relativamente estable.**
- 4. Se utilizan en las encuestas de sueldos y salarios para determinar este último.**

Los puestos estratégicos evalúan con base en **cinco factores** compensables:

- a) Habilidad.**
- b) Esfuerzo mental.**
- c) Esfuerzo físico**
- d) Responsabilidad.**
- e) Condiciones de trabajo.**

Estos cinco aspectos anteriores proporcionan una jerarquización de los diferentes factores para cada puesto estratégico.

Por lo general, se elige un comité para calificar los criterios de puestos estratégicos. Los miembros de los comités deben asignar valores monetarios de retribución a cada factor compensables cada puesto. Cuando se concluye esa tarea, se desarrolló la escala de comparación de factores para su uso en evaluación de todos los demás puestos.

Valuación de puestos ejecutivos.

Debido a que es más difícil evaluar los puestos ejecutivos y suponen ciertas demandas que no se encuentran en los puestos de niveles más bajos, algunas organizaciones no intentan incluirlos en los programas de valuación de puestos.

Se han Elaborado varios sistemas para valuar posiciones ejecutivas, gerenciales. Uno los más conocidos es el denominado **Método de Perfiles HAY**, desarrollado por *Edward N. Hay*.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Los tres factores generales que constituyen la evaluación del “perfil” incluyen el conocimiento práctico, actividad mental para la solución de problemas y la responsabilidad implícita en el puesto.

El método HAY utiliza sólo tres factores, ya que supone que se representan los aspectos más importantes de todos los puestos ejecutivos y gerenciales. El perfil de cada puesto se desarrolla determinando el valor porcentual que se asigna a cada uno de los tres factores. Posteriormente se jerarquizan los puestos con base en cada factor y se asignan valores que componen el perfil de puesto, en términos de puntos para cada puesto, según el nivel del valor porcentual en que se jerarquizan puesto.

ESTRUCTURA DE COMPENSACIONES

Los sistemas de evaluación de puestos proporcionan equidad interna y sirven como base para determinar el nivel de las compensaciones. Por sí solos, no definen el monto compensatorio. A su vez, el valor evaluado de cada puesto -en términos de jerarquía, clase, puntos o valor monetario-debe convertirse en un nivel de compensación por hora, día, semana o mes. La herramienta de compensación que se utiliza para ayudar establece las compensaciones es la encuesta de sueldos y salarios.

Encuestas de sueldos y salarios.

La encuesta de sueldos y salarios es una investigación de las remuneraciones que pagan las demás empresas en el mercado laboral de interés para la organización -local, regional o nacional, dependiendo del puesto-. Muchas veces, el mercado laboral se define como el área en que las empresas consiguen ciertos tipos de trabajadores. El mercado laboral del personal de oficina debe ser local, en tanto que el mercado de ingenieros es nacional. La encuesta de sueldos y salarios permite que una organización mantenga la equidad interna; es decir, que pague a los empleos compensaciones equivalentes a los que ganan los empleados en otros establecimientos.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Cuando se usan en conjunto la encuesta de sueldos y salarios y de evaluación de puestos, sirven para unir la probabilidad de la equidad interna y externa. Si bien las encuestas se realizan sobre todo para recolectar datos competitivos, pueden reunir información sobre las prestaciones para los empleados o sobre prácticas organizacionales de retribución.

ESTRUCTURA DE COMPENSACIONES

Los sistemas de evaluación de puestos proporcionan equidad interna y sirven como base para determinar el nivel de las compensaciones. Por sí solos, no definen el monto compensatorio. A su vez, el valor evaluado de cada puesto -en términos de jerarquía, clase, puntos o valor monetario-debe convertirse en un nivel de compensación por hora, día, semana o mes. La herramienta de compensación que se utiliza para ayudar establece las compensaciones es la encuesta de sueldos y salarios.

Encuestas de sueldos y salarios.

La encuesta de sueldos y salarios es una investigación de las remuneraciones que pagan las demás empresas en el mercado laboral de interés para la organización -local, regional o nacional, dependiendo del puesto-. Muchas veces, el mercado laboral se define como el área en que las empresas consiguen ciertos tipos de trabajadores. El mercado laboral del personal de oficina debe ser local, en tanto que el mercado de ingenieros es nacional. La encuesta de sueldos y salarios permite que una organización mantenga la equidad interna; es decir, que pague a los empleos compensaciones equivalentes a los que ganan los empleados en otros establecimientos.

Cuando se usan en conjunto la encuesta de sueldos y salarios y de evaluación de puestos, sirven para unir la probabilidad de la equidad interna y externa. Si bien las encuestas se realizan sobre todo para recolectar datos competitivos, pueden reunir información sobre las prestaciones para los empleados o sobre prácticas organizacionales de retribución.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Recolección de datos de la encuesta.

Muchas organizaciones realizan sus propias encuestas de sueldos y salarios, pero existe una serie de encuestas salariales “realizadas previamente” y satisfacen los requisitos de casi todos los empleadores públicos y no lucrativos o privados.

Encuestas iniciadas por la empresa.

Las empresas que desean realizar sus propias encuestas de sueldos y salarios deben elegir primero los puestos que van a utilizar en encuestas que identifica las organizaciones con que compiten por los empleados. Como no es factible investigar todos los puestos de la organización, se emplean sólo los puestos estratégicos, llamados puestos comparables. Por lo general, encuesta de puestos estratégicos se envía a 10 o 15 organizaciones que representan una muestra válida de otras empresas que pueden competir por los empleados con la organización que realiza encuesta.

Se debe elegir una gama amplia de organizaciones diversas -grandes y pequeñas, públicas y privadas, nuevas y ya establecidas, con el sindicato o sin él- ya que es posible que cada tipo de empresa pague sueldos distintos a los puestos que se investigan.

Una vez que se identifican los puestos y empresas que se van a investigar, la organización que lo hace, debe decidir la información que recolectará sobre sueldos, tipos de prestaciones y políticas de pago. Por ejemplo, al solicitar datos sobre remuneraciones, es importante especificar si se necesitan las cantidades por hora, día o semana. Además, las personas que realizan la encuesta deben establecer si los datos de remuneraciones se refieren empleados de nueva contratación o con cierta antigüedad. Si se definen con precisión los datos de compensación que se requieren, la precisión de la información que recibe aumentará en gran medida los diversos propósitos para los que puede usarse. Una vez que se registran los datos de la encuesta se puede terminar estructura de compensaciones.

Encuestas salariales y empleos virtuales.

A medida que los empleos se modifican para adaptarse a las necesidades dinámicas de la empresa y de sus clientes, los especialistas en compensaciones se preguntan ¿cómo realizar una encuesta salarial cuando los empleados no son estables?

¿Cómo se puede abordar la equidad de las remuneraciones internas y externas?

Las respuestas a estas preocupaciones sólo se pueden obtener mediante la elaboración de encuestas salariales creativas que coincidan con estrategia de la organización sobre la compensación. Por ejemplo, cuando las empresas remuneran a sus empleados con base en sus competencias y habilidades, las encuestas salariales deberán abordar la remuneración de competencias fundamentales que abarquen todos los trabajos y empleos.

El empleo de encuestas de la curva de madurez es otro de los métodos que permite compensar el contenido cambiante de los empleos. Las encuestas de la curva de madurez, también se podrían emplear para retribuir a los empleados con base en la relación entre el valor de mercado y la experiencia.

Curva de compensaciones.

Es posible representar la relación entre el valor relativo de los puestos y los sueldos que perciben mediante una curva de compensaciones. Esta curva puede indicar los niveles de sueldos y salarios que se pagan hoy en día para los puestos de una organización, las compensaciones nuevas derivadas de la evaluación de puestos o los niveles que pagan las otras organizaciones del mercado laboral para puestos similares.

Es posible trazar una curva preparando un diagrama de dispersión, que consiste en una serie de puntos que representan los niveles compensatorios actuales.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Las empresas que tienen operaciones en todo el mundo están en posición adquirir las encuestas internacionales a través de las grandes empresas de consultoría.

Se traza se traza a mano una línea de cruce a través de los puntos de modo que quede un número similar de éstos arriba y abajo de la línea. La curva de sueldos y salarios puede ser relativamente recta o bien curva. Luego es posible usarla para determinar la relación entre el valor de un puesto y el nivel de remuneración en cierto punto de la línea.



Si bien todas estas encuestas de terceras personas proporcionan ciertos beneficios a los usuarios, presentan varias limitaciones.

Dos problemas comunes son:

1. No siempre son compatibles con los puestos del usuario y
2. éste no puede determinar los datos específicos que se han de recolectar.

Para superar estos problemas, las empresas pueden recabar sus propios datos de compensaciones.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Niveles de retribución

Desde el punto de vista administrativo, es preferible agrupar los puestos en niveles de retribución (grupo de puestos de un mismo tipo que reciben la misma remuneración o se ubican en el mismo rango) y dar el mismo nivel compensatorio a todos los puestos de un nivel específico. Cuando se usa el sistema de clasificación de valuación de puestos, éstos se agrupan por niveles como parte del proceso de evolución.

Sin embargo, cuando se usan los sistemas de comparación de puntos o de factores, los niveles de retribución deben establecerse a intervalos seleccionados que representan el valor en términos de puntos o de dinero de estos puestos.

Los niveles dentro de la estructura de compensaciones pueden variar en número. Éste se determina mediante factores como la pendiente de la curva de remuneraciones, la cantidad y distribución de puestos dentro de la estructura, la administración de sueldos y salarios y las políticas de promoción de la organización. El número que se utilice debe ser suficiente para distinguir los grados de dificultad, pero no tan alto que la distinción entre dos grados adyacentes sea insignificante.

Tabuladores de remuneración

Si bien es posible crear un solo rango para cada nivel de retribución, es más común brindar una gama de rangos para cada nivel de retribución.

Estos tabuladores pueden ser iguales para cada nivel sucesivo. Los tabuladores que se desarrollan sobre esta base proporcionan un incentivo mayor para que los empleados acepten una promoción a un puesto de nivel más elevado.

Por lo general los tabuladores de remuneración se dividen en una serie de escalones que permiten a los empleados recibir aumentos hasta el máximo nivel del tabulador, con base en su mérito, antigüedad o una combinación de ambos factores.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

La mayoría de las estructuras de sueldos y salarios permiten que se junten los niveles de retribución de dos Tabuladores adyacentes. El propósito es permitir que un empleado con experiencia gane tanto o más que la persona que tenga menos experiencia.

El paso final para establecer una estructura de compensaciones, es determinar el nivel de retribución apropiado en que se colocará a cada puesto, con base en el valor recibido en la evaluación. De manera tradicional, este valor se determina con base en los requerimientos de puesto, sin contar el desempeño de la persona que lo ocupa. Con este sistema, el desempeño de quienes superan los requerimientos de un puesto puede reconocerse mediante aumentos de sueldo por méritos dentro de un tabulador o bien con una promoción a un puesto en el nivel siguiente de retribución. También se utiliza dentro de cada nivel lo que se conoce como percentiles.

Las organizaciones podrían pagar a las personas una cantidad superior al rango salarial máximo cuando los empleados tienen mucha antigüedad o cuando las posibilidades para ascender son escasas. El pago de salarios por arriba del rango máximo se conoce como pagos con círculo rojo. Como los mismos representan una excepción a la regla dentro de la estructura salarial, las empresas muchas veces los “congelan” hasta que todos los rangos han subido en razón de los ajustes salariales ocurridos en el mercado.

Alternativas a la remuneración tradicional basada en puestos.

El enfoque predominante para compensaciones a los empleados aún es el sistema basado en puestos. Por desgracia, muchas veces no es capaz de recompensarlos por las habilidades y conocimientos que poseen por estimularlos a aprender una nueva habilidad relacionada con su puesto. Además, tal vez los sistemas de retribución basados en puestos nos refuercen una cultura organizacional que acentúe el compromiso de los empleados o que aumente su flexibilidad para cumplir los requerimientos globales de producción o de servicio.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Por lo tanto, empresas tales como Sherwin Williams y Honeywell han introducido planes de retribución con base en las habilidades del empleado.

Remuneración con base en habilidades.

La remuneración con base en habilidades hace el pago basado en las habilidades que tiene un trabajador o en el número de puestos que pueden operar. La remuneración con base en habilidades se conoce también como pago con base en el conocimiento o pago con base en habilidades múltiples, compensa a los empleados por las habilidades diferentes o el mayor conocimiento que poseen, en vez de hacerlo con base en el puesto que desempeñan en una categoría de puesto. Sea cual sea el título que se les dé, estos planes de retribución fomentan que los empleados perciban salarios base más elevados al aprender y desarrollar una variedad mayor de habilidades o puestos, o bien al mostrar una variedad de aptitudes que pueden aplicarse a una variedad de requerimientos organizacionales. Las organizaciones aumentarán en la retribución después de dominar cada puesto y demostrarlo de acuerdo con una norma determinada con anterioridad. El pago con base en habilidades se utiliza con frecuencia cuando los empleados son parte de grupos autónomos de trabajo o equipos de empleados. Los sistemas de pago con base en habilidades representan un cambio fundamental en la actitud de la dirección respecto de la forma en que el trabajo debería organizarse y cómo remunerar a los empleados por sus esfuerzos en el trabajo. Los beneficios del pago con base en habilidades mencionados, con mayor frecuencia son de mayor productividad, mayor aprendizaje y compromiso laboral por parte de los empleados, mayor flexibilidad del personal para cumplir con demandas de producción o servicio y la reducción de efectos por ausentismo y rotación de personal, ya que los gerentes pueden asignar a los empleados donde y cuando se necesiten.

Asimismo, el pago con base en habilidades estimula a los empleados a capacitarse cada vez que la organización requiere habilidades nuevas o actualizadas.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Desafortunadamente, el pago con base en habilidades supone ciertas dificultades a largo plazo. Algunos planes limitan la cantidad de compensación que pueden recibir los empleados, sin importar las habilidades o aptitudes que adquieran.

Así, después de alcanzar el nivel máximo de sueldo, es posible que los empleados se resistan a continuar su capacitación educativa. Además, pueden desalentarse cuando adquieren habilidades nuevas y descubran que no hay puestos mejor pagados a los que pueden ser transferidos. A menos que todos tengan la oportunidad de aumentar sus ingresos a lograr nuevas habilidades, quienes no reciben la oportunidad se sentirán frustrados.

Bandas de compensaciones.

Con frecuencia, las organizaciones que adoptan un sistema de remuneración con base en habilidades utilizan programas de bandas de compensación para estructurar los pagos a los empleados.

Las **bandas, simplemente consisten en reducir los niveles de retribución tradicional a pocas bandas. Por ejemplo, los hoteles Paraíso Marriot International, coloca a sus 14,500 administradores dentro de cuatro niveles salariales generales.**

Por lo tanto, en lugar de ser asignados a niveles de grados específicos tienen mayor libertad para recibir mayores sueldos y experiencia adicional.

Asimismo, indica desarrollar habilidades colaterales al tiempo que abarca la necesidad de pagar a los empleados que realizan varias funciones con distintos niveles de requerimientos. Las bandas de compensación salarial ayudan a eliminar la obsesión por los niveles y, en vez de ello, invita a los empleados a avanzar a puestos en que puedan desarrollarse profesionalmente y agregar valor a la organización.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

El pago mediante bandas de compensación permite a las organizaciones considerar las responsabilidades del puesto, las habilidades y actitudes individuales, así como los patrones de desarrollo profesional al asignar los empleados a las bandas.

Aspectos clave de las compensaciones.

Al igual que otras actividades de la administración del capital humano, la de compensaciones opera en un entorno dinámico. Es común que a medida que los gerentes o directores se esfuerzan por remunerar a los empleados de manera justa, deben considerar los presupuestos sobre los costos de trabajo, los aspectos legales de impuesto sobre la renta en materia de sueldos y salarios y los temas de equidad interna en la retribución.

Cada uno estos aspectos se resaltan a la luz de tres puntos muy importantes de compensación:

- 1. Paga igual para puestos con valor equivalente.**
- 2. Ajuste de tabuladores.**
- 3. Presupuestos de remuneración bajos.**

En lo referente a la paga igual para puestos con valor equivalente, quizá sea uno de los aspectos más importantes de la compensación en términos de género.

Esta cuestión surge porque los puestos en que predominan las mujeres, éstas reciben una remuneración más baja que los que desempeñan los hombres. Y esto provoca discriminación institucionalizada.

El aspecto del valor equivalente va más allá de pagar igual sin importar el sexo. La discusión de puestos con valor equivalente cifra su importancia es que tanto hombres como mujeres contribuyen por igual al éxito de la organización.

El segundo problema para medir la equivalencia, los defensores del valor comparable afirman que la diferencia en los salarios para ocupaciones que realizan hombres o mujeres radica en la subvaloración de las ocupaciones femeninas tradicionales.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Para remediar esta situación proponen que los sueldos sean iguales para trabajos que sean equivalentes en términos de valor o de retribución total. Sin embargo, no existe un consenso sobre alguna norma de valor equivalente que le dé un valor a los puestos, ni existe un acuerdo común en la capacidad de las técnicas actuales de valuación de puestos para remediar el problema.

Algunas organizaciones es posible que esquiven la cuestión de puestos con valor equivalente utilizando un sistema de valuación de puestos para los empleos secretariales y de oficina y otro sistema paralelo para los demás puestos.

Los defensores del valor comparable afirman que las técnicas actuales de valuación de puestos sólo sirven para perpetuar las diferencias en la retribución entre los sexos.

Es probable que la discusión sobre el valor equivalente continúe como cuestión de recursos humanos durante muchos años más.

Las preguntas sin contestación son las siguientes:

- 1. Si se adopta el método del valor equivalente, ¿quién fijará el valor de los puestos y con qué medios lo hará?**
- 2. ¿Cuánto dinero le costará a la empresa el valor equivalente?**
- 3. ¿Los puestos con valor equivalente van a reducir la diferencia compensatoria entre hombres y mujeres, que se debe a las fuerzas de la oferta y la demanda sobre el mercado laboral?**
- 4. ¿El valor equivalente reducirá el número de fortines de empleo para las mujeres?**

Ajuste de tabuladores

El propósito primario de los diferenciales de pago entre las clases de retribuciones consiste en proporcionar un incentivo para que los empleados se preparen y acepten empleos más exigentes.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Desafortunadamente este incentivo se reduce de manera significativa mediante la aplicación del ajuste de tabuladores: la reducción de las diferencias entre clases de puestos. En gran medida, el ajuste de tabuladores es cuestión de equidad interna en la retribución.

El problema surge cuando los empleados sienten que la diferencia entre su remuneración y la de sus compañeros en puestos de menor retribución es mínima.

Los especialistas de recursos humanos reconocen que el ajuste de tabuladores es un problema organizacional generalizado que afecta a diversos grupos de ocupaciones:

- Ⓢ Trabajadores de oficina y de producción.**
- Ⓢ Empleados técnicos y profesionales.**
- Ⓢ Personal ejecutivo**

Lo anterior puede originar una moral baja entre los empleados, lo que conduciría a un desempeño bajo, mayor ausentismo y rotación de personal, e inclusive conductas delictivas como el robo perpetrado por empleados.

Hay muchas razones para el ajuste de tabuladores. Los sindicatos que negocian aumentos globales para los obreros, pero sin otorgar diferenciales salariales del personal ejecutivo.

Estos aumentos por lo general se basan en el ajuste del costo de la vida que se incluyen en los contratos colectivos de trabajo. Otras injusticias se deben a la escasez de solicitantes en ciertos departamentos. Con frecuencia el ajuste de tabuladores otorga ajustes salariales para los empleos inferiores, sin que se ajusten los sueldos de puestos superiores en jerarquía.

Para poder ajustar los tabuladores en aquellas organizaciones que desean reducir las injusticias, podrían poner en práctica alguna de las siguientes ideas:

- Dar mayores aumentos por compensación a los empleados con mayor antigüedad.**

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

- **Hacer énfasis en el pago por desempeño y recompensar económicamente los empleados dignos de mérito.**
- **Limitar la contratación de nuevos solicitantes que buscan salarios exagerados.**
- **Diseñar una estructura de pago para permitir una diferencia amplia entre los obreros y los empleados, entre los más antiguos y los de reciente ingreso.**
- **Brindar ajustes por equidad a los empleados seleccionados a quienes afecta más la compresión de los pagos.**
- **Flexibilidad en los horarios laborales de los empleados, por ejemplo, trabajar en casa.**
- **Ofrecer mayores beneficios o prestaciones para retener a las personas más valiosas de la organización.**

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS REMUNERACIONES AL PERSONAL

¿Qué es la planeación estratégica de compensaciones?

Ya ha sido establecido que, de una manera muy sencilla, la PE de las Remuneraciones al Personal, es la compensación que se les da a los empleados en formas que aumenten su motivación y crecimiento, en tanto que, al mismo tiempo, hace coincidir tales esfuerzos con los objetivos, filosofía y cultura de la organización.

La planeación estratégica de la compensación (PEC), va más allá de determinar los niveles compensatorios de mercado que se pagarán a los empleados -si bien éste es un elemento de la planeación estratégica de la compensación- para hacer acorde la compensación con la Misión y Visión de la organización y los objetivos generales de los negocios.

Además, la Planeación Estratégica de las Compensaciones sirve para combinar las retribuciones monetarias que se entregan a los empleados con las funciones específicas de un programa de recursos humanos.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Por ejemplo, al reclutar personal, el nivel de retribución de puestos puede aumentar o limitar la oferta de solicitantes. “Unir los niveles de retribución con los mercados laborales” es un aspecto de política estratégica, porque afecta el nivel de la fuerza de trabajo y los costos de nómina de la organización.

Por ejemplo, en restaurantes de comida rápida, que tradicionalmente pagaban poco sus empleados, han tenido que elevar los niveles de sueldo a fin de atraer a una cantidad suficiente de solicitantes para poder cubrir las vacantes.

Si se elevan los niveles de compensaciones o de pago, se crea un gran número de solicitantes de empleo, con lo cual las organizaciones pueden elevar las normas de selección y contratar a empleados más calificados, sin embargo, a su vez, puede reducir los costos de capacitación.

Cuando los empleados se desempeñan a niveles excepcionales, quizá las evaluaciones de su desempeño justifiquen un aumento en su nivel de retribución.

Por estas y otras razones, la organización desde el punto de vista estratégico, debe desarrollar un programa formal de recursos humanos para manejar la compensación de los empleados.

Existen tres aspectos importantes de la planeación estratégica de compensaciones:

- 1. La planeación estratégica de recursos humanos debe ir de la mano con los objetivos de la organización.**
- 2. La norma de pago por desempeño.**

El valor motivacional de la compensación.

Por lo anterior, será necesario analizar parte de la estructura de la legislación laboral y fiscal en México.

JORNADA DE TRABAJO

¿Cómo debe definirse a la jornada de trabajo?

El artículo 58 de la LFT menciona que es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo.

La definición que debiera ser “es el tiempo durante el cual el trabajador presta sus servicios al patrón o los deja de prestar por causas no imputables a él”.

Además, debe considerarse que el trabajador está a disposición del patrón desde el momento en que sale de su casa hacia el trabajo, lo cual está confirmado con diversas jurisprudencias, sin embargo, no es lógico que la jornada tome en cuenta el tiempo de desplazamiento. De hecho, así lo consideran la mayoría de las empresas “serias”, sin incluir el tiempo de transporte, pero sí se toma en cuenta dicho traslado para otros efectos laborales.

¿Cuál es el tiempo semanal real de jornada?

En cuanto al tiempo semanal de jornada es de 40 horas con pago efectivo de 56 horas (Sábados y domingos respectivamente $8+8=16 + 40 = 56$ horas).

Desde hace mucho tiempo los empresarios quieren adoptar el sistema estadounidense de pagar solo por horas trabajadas, lo cual no ha sido permitido por los sindicatos obreros, estando esta sugerencia en el “congelador” desde hace muchos años. ¿Qué opina usted?

HORAS EXTRAS (Over time)

¿Cómo se manejan laboralmente las horas extras?

Por lo general, en la práctica, los empleados de confianza trabajan horas extras sin que se les pague. En algunos casos se

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

acuerda internamente con la Dirección, que se compense eventualmente con tiempo libre para los *White Collars* (oficinistas) y en ciertos casos obreros.

En cuanto a la legislación laboral las horas extras (o sea la extensión o antelación de la jornada ordinaria) pueden ser trabajadas hasta por 3 horas al día y no más de 3 veces a la semana lo cual totaliza 9 horas. Pero por otra parte a “nadie se le puede obligar a trabajar tiempo extra” a menos que sea por caso fortuito o de fuerza mayor ¿Usted qué opina?

Las horas extras se pagan al doble hasta las primeras 9 horas trabajadas. A partir de la novena extra hora en adelante, deberán ser pagadas al triple.

Los días de descanso no necesariamente deben ser en fin de semana, sino cualquier otro día. Es posible obligar a un empleado a trabajar en su día de descanso (LFT artículo 75), pero en la práctica esto no sucede así. Pero si por ciertas circunstancias lo(s) trabajara sería pagado al triple (excepto para los administrativos en la práctica). Existe una prima (25%) si se trabaja en Domingo, lo cual totalizaría 325% (300%+25%).

VACACIONES

¿Qué nos indica la legislación laboral en materia de vacaciones?

En cuanto a las vacaciones, los trabajadores con más de un año de antigüedad tendrán cuando menos 6 días laborables de vacaciones, y se aumentarán en 2 días más por cada año de servicios, hasta llegar a 12 días, con el impedimento de que solo se otorgará a partir del cuarto año de servicios, es decir, el período de vacaciones se incrementará en 2 días por cada 5 años de servicios.

Trueba Urbina sostiene que el trabajador tiene derecho a 14 días de vacaciones a partir del quinto año de servicios. Sin embargo, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) argumenta que para que un trabajador tenga derecho a 14 días, debe haber cumplido al menos 9 años de servicios. Esta es la

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

opinión más calificada por ser una interpretación oficial, que se confirma con la Resolución del 27 de julio de 1970 del Departamento Jurídico de dicha Secretaría con oficio 9.000373.

En la práctica, se prefiere, por ejemplo, pagar 10 días con una Prima del 100%, a otorgar 30 días con una prima del 25%. En muchas empresas, por ejemplo, General Motors en México, paga desde el inicio de la relación laboral el 171% de prima vacacional en lugar del 25% estipulado en la ley.

¿Pueden ser compensadas las vacaciones con pago en efectivo?

Las vacaciones no pueden ser compensadas por dinero por no haberlas disfrutado en su momento. Lo que se hace en la práctica, cuando alguien no sale de vacaciones, es cancelarle dichas vacaciones y únicamente pagarle la prima vacacional.

SALARIOS

¿El sueldo y/o salario debe ser considerado para efectos del costo de la nómina por lo que se le paga nominalmente al empleado, es decir su sueldo como tal?

El salario no solo es el nominal, existen muchos salarios, con la misma base, es decir, la integración del salario para efectos del ISR es una, otra integración de salario para efectos del Seguro Social, para finiquitos e indemnizaciones es otra base, y así sucesivamente. Debe tenerse sumo cuidado al otorgar ciertos beneficios o prestaciones, para que no formen parte del Salario Diario Integrado.

Para el Seguro Social de acuerdo con su legislación, no deben tomarse en cuenta las vacaciones para efectos de la integración del salario, los instrumentos de trabajo tales como ropa y similares, el ahorro, las aportaciones para el INFONAVIT y el PTU, la alimentación y habitación cuando no se de a título gratuito, las despensas, los premios por asistencia y el pago de tiempo extra excepto cuando éste sea fijo o permanente.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Si el trabajador recibe un sueldo variable, deberá tomarse como salario diario el promedio de las percepciones obtenida en los 30 días efectivamente trabajados antes del nacimiento del derecho, pero si en ese lapso hay un aumento de salario, se tomará como base el promedio de las percepciones obtenidas por el trabajador a partir de la fecha del aumento.

Si el salario se fija por semana o por mes se tomará como media aritmética o promedio aritmético 7 o 30 días respectivamente para obtener el salario diario. Si es un vendedor a detalle, se tomará como base de cálculo, el promedio del último año o si el período es menos de un año la base será el total de ingresos percibidos. Tal es el caso de empresas tales como Sears, Liverpool y Palacio de Hierro.

En el caso de los obreros, por ejemplo, normalmente en México se les paga semanalmente porque por una parte desarrollan primordialmente un trabajo material y ha sido una costumbre sindical y a los administrativos se les paga por lo general cada quincena, pero en la práctica en algunas empresas subsidiarias norteamericanas en México, se les paga a los administrativos cada semana o bien cada mes o bien cada quincena.

Entraremos al primer estudio de los ingresos por salarios y asimilables, que sin duda es un tema complejo que involucra a varias disciplinas.

Esta complejidad va desde determinar que es un ingreso, hasta el cálculo de las diferentes contribuciones fiscales como son:

Los impuestos y aportaciones al IMSS.

Infonavit.

Impuesto Sobre Nómina y

Otros que les son relativos y el tratamiento que a cada uno debe dársele.

Por una parte, se aplica para sueldos y salarios una tarifa mensual, quincenal, semanal y otra tarifa anual, otra tarifa mensual para calcular el Subsidio al Salario y otra tarifa anual para el mismo concepto.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Por si lo anterior fuera poco, además existe un procedimiento para el pago de Indemnizaciones y otro procedimiento para el cálculo de Finiquitos, otro procedimiento más, con sub-procedimientos, para el pago del Seguro Social, otro más para el Infonavit y otro para el 2% sobre Nóminas y un sinnúmero de procedimientos de acumulaciones, exenciones y excepciones a las Reglas Generales para cada concepto que recibe un trabajador, como lo puede ser la Gratificación Anual, la PTU, el Tiempo Extra, las Vacaciones y su correspondiente Prima. Y si aún, por si fuera poco, lo anterior, existen más procedimientos para casos especiales de las ramas de la industria y el comercio. Todos estos aspectos serán comentados en varias sesiones, con la aplicación de casos prácticos, sin embargo, empezaremos por el principio con ciertas definiciones elementales para la comprensión de este tema tan complejo.

INGRESOS POR SALARIOS Y EN GENERAL POR LA PRESTACIÓN DE UN SERVICIO PERSONAL SUBORDINADO.

¿Cómo podemos definir desde otro ángulo a los ingresos por sueldos y salarios?

Para poder contestar esta pregunta debemos remitirnos al Capítulo I del Título IV de la LISR, que se refiere a los “Ingresos por la prestación de un servicio personal subordinado” y en Ingresos personales, que, sin ser precisamente sueldos y salarios, la LISR los asimila a éstos.

Aquellas personas que obtengan ingresos por la prestación de un servicio personal subordinado, tendrán derecho a acreditar el subsidio para el empleo y, por el contrario, aquellas personas que obtengan ingresos asimilables a sueldos y salarios NO podrán gozar de este derecho.

La LISR (artículo 110 LISR) establece que son ingresos por la prestación de un servicio personal subordinado, los salarios y demás prestaciones que deriven de una relación laboral, incluyendo la PTU y las prestaciones percibidas como consecuencia de la terminación de una relación laboral.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Son ingresos por la prestación de un servicio personal subordinado (Artículo 137 del RISR):

- **Las becas otorgadas a personas que hubieren asumido la obligación de prestar servicios a quien otorga la beca.**
- **La ayuda o compensación para renta de casa.**
- **Transporte o cualquier otro concepto que se otorgue en dinero o en bienes, sin importar el nombre con el cual se le designe.**
- **No son ingresos en bienes, y por lo tanto no se le debe retener impuesto a los siguientes conceptos (LISR Art. 110 último párrafo):**
- **Los servicios de comedor y comida proporcionados por el patrón al trabajador.**
- **Es uso de bienes que el patrón proporcione a los trabajadores para el desempeño de las actividades propias de éstos y que estén de acuerdo con la naturaleza del trabajo prestado, como son: herramientas, útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo**

También se precisa en el artículo 110 que este tipo de ingresos los obtiene en su totalidad solo quien realiza el trabajo, es decir, no se comparten en la sociedad conyugal.

Para efectos de acumulación y por lo tanto el cálculo de ISR de los Ingresos en Crédito, no se acumularán parcialmente, sino en una sola acumulación hasta el año calendario en que sean cobrados.

¿Cuáles son los ingresos que se asimilan a sueldos y salarios?

- **Las remuneraciones y demás prestaciones obtenidas por los funcionarios y trabajadores de la Federación, Entidades Federativas y los Municipio, aun cuando sean por concepto de gastos que no estén sujetos a comprobación, así como los que reciban las fuerzas armadas.**

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Si funcionarios de la Federación, Estado o Municipios tuvieran asignados automóviles que no reúnan el requisito de ser estrictamente indispensables, será considerado como ingreso en servicio, la cantidad que no hubiera sido deducible para fines del ISR.

- **Los rendimientos y anticipos que obtengan los miembros de las Sociedades Cooperativas de Producción, así como los anticipos que reciban los miembros de Sociedades y Asociaciones Civiles.**
- **Los honorarios a miembros de consejos directivos, de vigilancia, consultivos o de cualquier otra índole**
- **Los honorarios de Administradores, Comisarios y gerentes generales.**
- **Los honorarios a personas que presten sus servicios preponderantemente a un prestatario, siempre que los mismos se lleven a cabo en las instalaciones de este último.**
- **Los honorarios que reciban las personas físicas de personas morales o de otras personas físicas con actividades empresariales a las que les presten servicios personales independientes, cuando comunique al prestatario (patrón) por escrito que optan por pagar el ISR en los términos de las disposiciones aplicables a sueldos y salarios. Todo lo anterior con base en el artículo 110 de la LISR**
- **Sin embargo, otro artículo (155 de la LISR) señala que los ingresos percibidos por la realización de actividades empresariales exclusivamente por comisiones, podrán optar, con el consentimiento del comitente, para que éste el efectúe la retención del impuesto, como si fuera un concepto asimilable a salarios, en cuyo caso, no le serán aplicables las reglas relativas a los ingresos por actividades empresariales y profesionales.**
- **Antes de que se ejerza esta opción, el comisionista deberá comunicarlo por escrito al comitente, debiendo cumplir con los siguientes requisitos:**
 - **Efectuar la retención conforme al procedimiento del artículo 113 de la LISR y de los artículos reglamentarios de la misma.**

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

- **Calcular el ISR anual de conformidad con el artículo 116 y presentar una declaración informativa de sueldos y salarios.**
- **Proporcionar las constancias de remuneraciones pagadas y retenciones efectuadas, cuando así lo solicite el comisionista.**

El comisionista deberá presentar su declaración anual, acumulando a sus ingresos por salarios, los obtenidos por las comisiones, salvo que el año calendario de que se trate obtengan únicamente estos ingresos, no provengan simultáneamente de 2 o más comitentes, ni excedan de \$400,000 y el comitente cumpla con la obligación de efectuar el cálculo del impuesto anual.

El prestador del servicio deberá solicitar las constancias de remuneración pagadas y retenciones efectuadas. No se solicitará la constancia al prestatario que haga el cálculo del impuesto anual.

Esta opción podrá ejercerse por cada uno de los prestatarios y considerando todos los ingresos que se obtengan en el año calendario de dicho prestatario por concepto de prestación de servicios profesionales. Esto se hace entenderá ejercida hasta en tanto el contribuyente manifieste por escrito al prestatario de que se trate que pagará el impuesto en los términos del Capítulo II del Título IV de la el LISR, relativo a los ingresos por actividades empresariales y profesionales.

De acuerdo con la regla I.3.11.9. de la Resolución Miscelánea, las personas físicas que realicen actividades empresariales al menudeo como son los vendedores independientes que no tengan ingresos por otros conceptos gravados por la el LISR y enajenen únicamente productos de una misma persona moral y los que revendan al público en general como comerciantes ambulantes o en la vía pública, cuyos ingresos gravables en el ejercicio inmediato anterior no hayan excedido de \$300,000, en lugar de pagar bajo el régimen de actividades empresariales, podrán optar por

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

pagar bajo el régimen de asimilados a salarios, con ciertas reglas a seguir.

AGUINALDO O GRATIFICACIÓN ANUAL

¿Cuándo debe pagarse el aguinaldo o gratificación anual?

Debe pagarse antes del 20 de diciembre (no establece un lapso de que tantos días o meses antes del 20 de diciembre), por un monto equivalente a no menos de 15 días de salario. Si el empleado no ha cumplido un año de servicios, tendrá derecho a que se le pague la parte proporcional. La tendencia que se empieza a seguir es que se paguen 30 días en dos partes, una en diciembre y otra en enero, como en el apartado B del 123 constitucional.

Por lo que toca al salario mínimo, éste ha perdido su significado ya que más que económico, su fijación ha sido más bien de corte político y por supuesto su poder adquisitivo, desde mi punto de vista es tan solo un marco de referencia, sin embargo, debiera ser un salario que otorgara condiciones decorosas de existencia.

Por lo general, las empresas pagan los sueldos y salarios con abonos a cuentas de débito, pero nunca podrá hacerse deducción alguna al salario mínimo, excepto cuando de ahí se pague una pensión alimenticia, o rentas con un límite del 10% o bien para pagar abonos por préstamos del Infonavit con un tope del 20%, o bien cuando se hagan pagos al Fonacot.

Los salarios mínimos profesionales son los que se otorgan a una rama determinada de la industria o del comercio o para profesiones, oficios o trabajos especiales dentro de las 3 zonas económicas, llegando a ser más de 86 categorías.

Pueden llegarse a pagar salarios en especie siempre y cuando las prestaciones sean apropiadas al trabajador y a su familia y proporcionales a lo que debería recibir en efectivo.

REPARTO DE UTILIDADES A LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS (PTU)

En cuanto a la PTU, todos los trabajadores tienen derecho al mismo, incluyendo a los empleados de confianza, que solo pueden recibir como tope el 20% del salario más alto del trabajador sindicalizado o a falta de éste del trabajador de planta, quedando excluidos del PTU los directores, Administradores y Gerentes Generales.

¿La PTU forma parte del Salario Integrado?

La PTU no puede ser considerada como parte del salario integrado.

La Dirección deberá poner a disposición de los trabajadores la PTU por un lapso de 30 días, para que sus contadores las auditen y cuestionen, copias de la Declaración Anual de Impuestos.

La PTU debe pagarse 2 meses después de cuando se debió haber presentado la Declaración Anual de Impuestos, es decir, a obligación de la Declaración Anual es al 31 de marzo, más dos meses, 31 de Mayo.

Si algún empleado o trabajador no recoge su PTU en un año, ésta se acumulará a la PTU del año siguiente y será repartida a los trabajadores.

La PTU se calcula con dos factores calculados:

- Un factor se calcula tomando en cuenta los días efectivamente trabajados (excepto que también debe incluirse las ausencias por enfermedades profesionales y de maternidad. Otras ausencias si deben ser descontadas, por ejemplo, vacaciones. Si un trabajador es despedido y nuevamente se le contrata, solo podrá percibir el 50% de la PTU) por el trabajador en un año y**
- Por otra parte, se otro factor que considera la proporción del monto de los salarios devengados durante el año.**
- Con los dos factores calculados, se lleva a cabo el prorrateo y pago de la PTU a los trabajadores.**

OBLIGACIONES DE LOS PATRONES

Dentro de las principales obligaciones del patrón están:

- **Cumplir con las disposiciones de las normas de trabajo aplicable a sus empresas.**
- **Pagar a los trabajadores los salarios e indemnizaciones correspondientes.**
- **Proporcionar oportunamente a los trabajadores los materiales necesarios para la ejecución del trabajo.**
- **Proporcionar un lugar seguro para la custodia de sus materiales de trabajo.**
- **Guardar a los trabajadores la debida consideración evitando el mal trato de palabra y de obra.**
- **Expedir cada quince días una constancia del número de días trabajados y del salario percibido (recibo de nómina).**
- **Expedir al trabajador que se separe, en un lapso de 3 días, una constancia relativa a sus servicios.**
- **Dar a conocer al Sindicato titular del Contrato Colectivo, los puestos de nueva creación, las vacantes definitivas y las temporales que deban ser cubiertas.**
- **Establecer y sostener las escuelas según el 123 constitucional y de la SEP.**
- **Colaborar en la alfabetización de los trabajadores.**
- **Con una plantilla de 100 o menos de 1000 empleados, financiar los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos en centros especiales nacionales o extranjeros. Si fueran más de 1000 trabajadores deberán existir cuando menos 3 becarios.**
- **En materia de seguridad e higiene, debe el patrón instalar todas las medidas necesarias para evitar contaminantes peligrosos, accidentes y enfermedades y contar con medicamentos y materiales mínimos necesarios para primeros auxilios. Por lo general las empresas de cierta magnitud ya cuentan con servicio médico e inclusive con cobertura de gastos médicos tanto mayores (cirugías) como menores (medicinas). En el caso de accidentes deberá darse aviso de inmediato a las autoridades. Debe fijarse visiblemente las disposiciones relativas a los reglamentos de seguridad e higiene, e inclusive hacer**

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

juntas frecuentes con todo el personal para prevenir accidentes o enfermedades. Como plus, establecer guarderías, donde la empresa construye el local con ciertas especificaciones del IMSS y esta institución pone sin costo a personal especializado para que las madres trabajadoras puedan realizar su trabajo con la confianza de que sus hijos están bien cuidados.

- Proporcionar al Sindicato lugares de trabajo.**
- Descontar a los sindicalizados las cuotas establecidas por el sindicato, según el artículo 110 fracción IV**
- Hacer deducciones para las cajas de ahorro y para la constitución y fomento de sociedades cooperativas.**
- Permitir a las autoridades del trabajo, lleven a cabo las inspecciones y vigilancia necesarias para cerciorarse del cumplimiento de las normas del trabajo con la respectiva retroalimentación escrita a la empresa.**
- Contribuir al fomento de las actividades culturales y deportivas proporcionando los materiales necesarios.**
- Proteger a las mujeres embarazadas conforme a la reglamentación establecida.**
- Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo de acuerdo por la legislación laboral.**
- No pueden negarse a aceptar trabajadores por razones de edad o sexo.**
- No pueden exigir a los trabajadores compren sus artículos de consumo en tienda o lugar determinado.**
- No pueden obligar a los trabajadores por coacción a afiliarse a un cierto Sindicato.**
- No pueden intervenir en el régimen interno del Sindicato.**
- No pueden hacer colectas o suscripciones en los lugares de trabajo.**
- No pueden coartar ningún derecho de los trabajadores.**
- No pueden hacer propaganda política o religiosa.**
- No pueden poner en la lista negra a los trabajadores que se separen o sean separados de la empresa.**
- No pueden portar armas, ni nadie en la empresa (excepto vigilancia y eso con ciertas condicionantes).**
- No pueden presentarse en los establecimientos en estado de embriaguez o drogados.**

OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

- **Dentro de las principales obligaciones de los trabajadores están:**
-
- **Cumplir con las normas de trabajo establecidas.**
- **Cumplir con las medidas preventivas e higiénicas que indiquen las autoridades y la empresa para la seguridad y protección personal de los trabajadores y por ende para la empresa.**
- **Cumplir con el servicio bajo la dirección de la empresa a través de sus representantes a cuya autoridad estarán subordinados en todo lo concerniente al trabajo.**
- **Ejecutar el trabajo con intensidad, cuidado y esmeros apropiados y en la forma tiempo y lugar convenidos y a título personal agregaría con todo el cuidado y diligencia profesional.**
- **Dar aviso al patrón por cuando causas fortuitas o de fuerza mayor justificadas le impidan acudir al trabajo.**
- **Restituir al patrón los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que le hayan proporcionado para su trabajo, no siendo responsables por el deterioro normal o por causas fortuitas.**
- **Observar buenas costumbres durante el trabajo y agregaría también fuera del mismo ya que en la vida real puede llegar a ser motivo de rescisión.**
- **Prestar auxilio en cualquier momento, por ejemplo, en siniestros que pongan en peligro las personas o los intereses del patrón.**
- **Integrar los organismos establecidos, como por ejemplo brigadas, capacitación, comisión de seguridad e higiene, entre otras.**
- **Someterse a reconocimientos médicos previstos en el Reglamento Interior de Trabajo y es obligación dar a conocer cualquier enfermedad contagiosa que tenga, por ejemplo, hepatitis, tuberculosis, entre otras muchas que puedan poner en peligro a sus compañeros de trabajo incluyendo al propio patrón.**

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

- **Avisar al patrón cualquier deficiencia que advierta, para evitar daños o perjuicios a los intereses o vidas de sus compañeros o funcionarios.**
- **Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o bien de fabricación de los productos de la empresa, así como los asuntos administrativos o financieros reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa.**
- **Pueden adoptarse nuevas técnicas de administración de personal como lo es la Selección, Análisis y Evaluación de puestos, calificación de méritos, administración de la carrera del empleado dentro de la empresa e incluso de sus estudios, promociones, percentiles, aumentos, advertencias por deficiente desempeño, capacitación especializada, conducta, etcétera.**
- **No faltar a trabajar, ni llegar tarde o bien según el Reglamento Interno, no consumir bocadillos en la oficina o lugar de trabajo, etc.**
- **No cometer actos que pongan en peligro su propia seguridad y la de los demás.**
- **No faltar injustificadamente.**
- **No sustraer de la empresa útiles de trabajo (falta de probidad).**
- **No llegar al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas.**
- **No suspender sus actividades laborales, excepto con autorización.**
- **Utilizar las herramientas de trabajo para asuntos personales (computadoras, programas, etc.)**
- **El incurrir en alguna de las prohibiciones anteriores, dará lugar a su rescisión inmediata sin responsabilidad para el patrón, con sus excepciones.**

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

- **En materia de Capacitación y Desarrollo existen diversas disposiciones, estando dentro de las más importantes las siguientes:**
- **¿Cuántos tipos de capacitación se utilizan en la práctica?**

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

En la vida real se proporciona una capacitación de tipo: básica, intermedia y avanzada, pero además existe el desarrollo del personal. Es obvio que entre más capacitada esté una persona mejor será para ella y para la empresa donde preste sus servicios, recordando que estamos compitiendo contra extranjeros altamente calificados en todas las disciplinas. Como mexicanos, tenemos ingenio e inteligencia, pero tendemos a ser indisciplinados e impuntuales, conductas no aceptadas en el resto del mundo. Piense tan solo en la puntualidad de los ingleses o la disciplina de los alemanes y japoneses, por mencionar solo algunos.

■ ¿Es lo mismo capacitación que adiestramiento?

NO. La capacitación es la preparación de una persona para que desempeñe un puesto de mayor jerarquía, es decir, prepararlo para los ascensos o promociones laborales. En cambio, el Adiestramiento es preparar mejor a un empleado o trabajador para perfeccionar el trabajo que realiza. Las personas que estén bajo el Contrato Colectivo deberán capacitarse dentro los 15 días siguientes a la celebración del contrato y si no hubiera contrato colectivo el período se extiende a 60 días. Pueden ser contratados para estos efectos terceras personas profesionales, o bien utilizar los servicios de Cámaras empresariales. Dicha capacitación debe llevarse a cabo en horas de trabajo. La capacitación no es de un solo día sino permanente de manera prudente, de acuerdo con los programas establecidos, por lo general por la Dirección de Recursos Humanos. Todo esto se debe a que las promociones deberían ser por capacidad más que por antigüedad.

- La capacitación se sugiere se haya con la constitución de comisiones mixtas para que se lleven a cabo, siendo en empresas de menos de 20 trabajadores, se integrará con 2 representantes de la empresa y 2 representantes de los trabajadores; con más de 20 pero menos de 100 trabajadores serán 3 representantes cuando menos de cada parte; y con más de 100 serán 5 representantes de cada parte.**

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

- **La capacitación incluye a los sindicalizados y a los de confianza.**
- **Los representantes de la capacitación deben ser cambiados hasta 4 años.**

VIVIENDA

- **En materia de vivienda, tenemos los siguientes comentarios:**
-
- **En muchas empresas, a cierto nivel, por lo general a los Directores, se les proporcionan casa habitación de muy buen nivel, pero esto no es obligatorio;**
- **En los demás casos, debido a que, para estos efectos, están las aportaciones del 5% del Infonavit, que es un costo empresarial del cuál, al empleado no se le descuenta nada, a menos de que él quiera hacer aportaciones adicionales, vía SAR.**
- **Al obtener un crédito para casa, el patrón deberá hacer los descuentos correspondientes y enterarlos al Infonavit, siendo el 40% del importe de lo aportado por el patrón acumulados lo que se dé como pago inicial del crédito concedido y durante la vigencia del contrato se continuará aplicando dicho 40% de la aportación patronal a los abonos subsecuentes que deba hacer el trabajador.**
- **Una vez liquidado el crédito del Infonavit se continuará aplicando el 100% del total de las aportaciones de la empresa para integrar un nuevo depósito a favor del trabajador.**
- **Por lo general es excesivamente difícil que vuelvan a otorgarle un nuevo crédito, sin embargo, hay casos especiales.**
- **Si hubiera incapacidad permanente o muerte del trabajador, se entregarán los depósitos constituidos al trabajador o a sus deudos y por supuesto, si el crédito está insoluto, con la muerte se extingue la obligación.**
- **Cuando el trabajador tenga más de 50 años tendrá derecho a que se le entregue el total de los depósitos. Sin embargo, esto ha cambiado a través del tiempo con las disposiciones de la CONSAR.**

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

PRIMA DE ANTIGÜEDAD

Por lo que toca a la Prima de Antigüedad, lo más trascendental es lo que se menciona a continuación:

- **Solo tiene derecho a la misma los trabajadores de planta**
- **El tope es del doble del salario mínimo de la zona económica de que se trate.**
- **Si se rescinde el contrato de trabajo por causas imputables al patrón, o bien, el trabajador es despedido por cualquier causa tiene derecho a su prima de antigüedad, pero aquellos que se retiren voluntariamente con antigüedad menor a 15 años, no tendrán derecho a tal prima. Si tiene más de 15 años, por supuesto tendrá derecho a la prima.**
- **En caso de fallecimiento, los deudos tendrán derecho a dicha prima. Si un trabajador tiene menos de un año, tendrá derecho al pago proporcional, sin embargo, esto no se hace en otra.**

DISPOSICIONES LABORALES EN CUANTO AL TRABAJO DE LAS MUJERES

En cuanto a la regulación laboral del trabajo de las mujeres, entre lo más trascendental, está lo siguiente:

Durante el período de embarazo no realizarán trabajos que exijan esfuerzos considerables.

Disfrutarán de un descanso de seis semanas anteriores y seis posteriores al parto, con tiempos movibles en caso de que se encuentren imposibilitadas por la misma situación.

Tendrán dos reposos extraordinarios diarios de media hora cada uno para alimentar sus hijos en lugar higiénico designado por la empresa, recibían en todo momento el total de su salario, pero si existen prorrogas hasta por dos más meses a los tiempos establecidos, recibirán el 50%.

DISPOSICIONES LABORALES ESPECIALES

¿Puede un extranjero trabajar en un buque o aeronave mexicana?

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

No. Según el artículo 189 todos los trabajadores deberán ser mexicanos por nacimiento. En cuanto a sus descansos en buques, no pueden darse por imposibilidad física, pero tendrán derecho a que el equivalente se les pague a salario triple. En cuanto a las aeronaves el tiempo efectivo de vuelo será el que comprenda desde que la nave empieza a moverse en forma autónoma hasta que se detiene al terminar el vuelo. El escalafón tome en consideración la capacidad técnica, física y mental, aunado a la experiencia previa y al final de su antigüedad.

¿Qué tipo de deportistas son considerados como trabajadores?

A los profesionales de fútbol, béisbol, frontón, box, lucha y análogos, quedando prohibida su transferencia a otro club sin su consentimiento, pero si esto se da tendrán derecho al pago del 20% de la prima de transferencia.

COALICIONES Y SINDICATOS

¿Qué es una coalición?

Es un acuerdo temporal de un grupo de trabajadores o de patrones para la defensa de sus intereses comunes.

¿Qué es un sindicato?

Es la asociación de personas, constituida para efectos de estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

¿Cuál es la diferencia entre coalición y sindicato?

La coalición desde tipo transitorio, sin que requiera ningún registro, y sirve para la defensa de los intereses comunes y puede integrarse con sólo dos trabajadores o patrones. El sindicato desde tipo permanente y si requiere registro ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje o STPS, constituyéndose para el estudio, mejoramiento y defensa de intereses comunes, necesitándose de cuando menos 20 trabajadores o de tres patrones.

Una coalición de trabajadores tiene derecho de huelga, pero no puede ser titular de los contratos colectivos de trabajo, ya que por definición tiene que ser un sindicato de trabajadores, basados en el artículo 386 de la ley laboral.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

¿Cuál es la razón por la que los sindicatos no son los titulares del derecho de huelga?

Lo anterior es debido a la libertad sindical, ya que, si estas agrupaciones fueran los titulares del derecho de huelga, los trabajadores no sindicalizados, automáticamente carecerían del derecho de huelga, lo cual no tendría sentido.

¿Cuántas clases de sindicatos son reconocidas en la legislación laboral mexicana?

- **Gremiales.** Son sindicatos formados por trabajadores de la misma profesión, oficio o especialidad;
- **De empresa:** Son aquellos que se integran por trabajadores que prestan sus servicios a la misma empresa.
- **Industriales:** son aquellos formados por trabajadores que prestan sus servicios en dos o más empresas de la misma rama industrial.
- **Nacionales de industria:** que son aquellos formados por trabajadores que prestan sus servicios en una o varias empresas de la misma rama industrial, instaladas en dos o más entidades federativas, y
- **De oficios varios:** son aquellos sindicatos formados por trabajadores de diversas profesiones, y sólo podrán constituirse cuando en el municipio de que se trate, sea menor de 20 el número de trabajadores de la misma profesión.

¿Pueden existir sindicatos de patrones?

- Si. Aquellos formados por patrones de una o varias ramas de actividades, y
- Nacionales: que son aquellos sindicatos formados por patrones de una o varias ramas de actividades de distintas entidades federativas.

¿Puede un trabajador de confianza ingresar a un sindicato de trabajadores?

No, ya que es considerado con intereses totalmente opuestos o antagónicos.

¿Cuántos trabajadores necesitan para formar un sindicato y cuántos para un sindicato de patrones?

Al menos 20 y tres respectivamente.

¿Qué documentación debe ser registrada para la creación de un sindicato?

- Copia autorizada de la asamblea constitutiva.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

- Un listado con número, nombres y domicilios de sus integrantes y con el nombre y domicilio de los patrones, empresas establecimientos en los que prestan sus servicios.
- Copia autorizada de los estatutos
- Copia autorizada del acta de asamblea en que se hubiese elegido la directiva.
- Los documentos anteriores serán autorizados por el Secretario General, salvo lo dispuesto en los propios estatutos.
- El registro de un sindicato puede negarse si no se asienta la finalidad prevista en el artículo 356, o si no se constituyó el número de miembros fijados en el artículo 364 y si no exhiben los documentos mencionados en dicho artículo, teniendo la autoridad la obligación de resolverlo en un término no menor de 60 días, de lo contrario se podrá requerir para que dicte resolución y si en 3 días, tampoco lo hacen, el registro se tendrá por hecho para todos los efectos legales.

¿En qué momento procede la cancelación de un Sindicato?

- Por disolución propia.
- Por dejar de tener los requisitos legales

¿Cuáles son los requisitos que deben contener los estatutos de los sindicatos?

- Denominación que los distinga de los demás sindicatos.
- Domicilio
- Objeto
- Duración. Si faltara esta información se dará por hecho tiempo indeterminado.
- Motivos y procedimientos de expulsión y correcciones disciplinarias.
 - Si fuera una expulsión, tendrán que acatarse las normas siguientes:
 - a) La asamblea de trabajadores se reunirá con el solo efecto de conocer de la expulsión;
 - b) Cuando se trate de sindicatos integrados por secciones el procedimiento de expulsión se llevará a cabo ante la asamblea de la sección correspondiente y
 - c) El acuerdo de expulsión deberá someterse la decisión de los trabajadores de cada una de las secciones que integran el sindicato;
 - d) El trabajador afectado deberá ser oído en defensa;
 - e) La asamblea conocerá de las pruebas;
 - f) La expulsión deberá ser aprobada por la mayoría de las dos terceras partes del total de miembros del sindicato;
 - g) La forma de convocar a asamblea, época de celebración de las asambleas ordinarias y quórum requerido para sesionar.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

- En el caso de que la directiva no convoque oportunamente a las asambleas previstas en los estatutos, los trabajadores que representen 33% podrán solicitar de la directiva que convoque a asamblea teniendo por plazo 10 días, y los solicitantes podrán hacer la convocatoria, en cuyo caso, para que la Asamblea pueda sesionar y adoptar resoluciones, se requiere que concurren las dos terceras partes del total de los libros del sindicato o bien de la sección. Cualquier resolución que se tome, deberá adoptarse de cuando menos el 51% del total de miembros del sindicato o de la sección;
 - h) Procedimiento para elección de directiva y número de sus miembros;
 - i) Período de duración de la directiva;
 - j) Normas para la administración, adquisición y disposición de bienes propiedad del sindicato;
 - k) Forma de pago y monto de las cuotas sindicales;
 - l) Época de presentación de cuentas y normas para la liquidación del patrimonio sindical y
 - m) Cualquier otra norma que por la que puede haber asamblea.
-
- A los extranjeros se les permite sindicalizarse.
 - Un sindicato tiene prohibido intervenir en asuntos religiosos y por otra parte tiene prohibido ejercer la profesión de comerciante con ánimos de lucro.
 - Dentro de los **motivos de disolución de los sindicatos** están:
 - a) Por el voto de las dos terceras partes de los miembros que la integran, y
 - b) Por transcurrir el término fijado en los estatutos.
 - Quizá el nombre adecuado, en lugar de “Sindicato” podía ser el de “pacto profesional del trabajo”, ya que no es un contrato como tal, debido a que por norma, todos los contratos requieren del acuerdo de voluntades, lo cual no ocurre en un contrato colectivo (señalando que colectivo no quiere decir número, sino “interés profesional”) y a los trabajadores de alguna manera se les obliga a pertenecer al mismo, utilizando *ficciones* legales tales como *en la voluntad obrera lleva implícita la voluntad de los dirigentes sindicales que negocia ni pactan en quienes se les delegó, no sólo su autorización sino, su propia y personal representación*, lo cual es llamado en derecho, “Teoría de la personalidad moral ficticia de la asociación profesional”. Es por más evidente que no se requiere del acuerdo del patrón en la constitución de un Sindicato y si éste no quisiera impedir, tendría una amenaza de huelga.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

- La definición legal de Contrato Colectivo de Trabajo queda asentada en el artículo 386 que señala: “...es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y de uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe estar ser trabajo en una o más empresas o establecimientos” de donde podemos concluir varios aspectos:
 - 1. El sindicato es el titular del contrato colectivo;
 - 2. Que puede ser celebrado por un patrón o varios o por un sindicato patronal o varios; y, por último,
 - 3. Que tiene por objeto establecer las condiciones de trabajo particulares de cada empresa.
- De acuerdo a los especialistas, los elementos que se pueden clasificar las cláusulas integran al contrato colectivo de trabajo son:
 - a) La envoltura;
 - b) El elemento normativo y
 - c) El elemento obligatorio, siendo la “Envoltura” del contrato colectivo de trabajo la que contiene las cláusulas referentes a su nacimiento, duración, revisión y terminación.
- Un sindicato nace cuando patrón emplee a cuando menos 2 trabajadores miembros de un sindicato y por la vía de huelga en términos del artículo 450, y por la vía de huelga en los casos en que los sindicatos tengan la mayoría de los trabajadores.
- En cuanto a la duración de los sindicatos, éstos pueden ser:
 - De tiempo fijo,
 - De tiempo indefinido y
 - Por obra determinada.
- Las revisiones de los contratos colectivos de trabajo pueden ser de dos tipos:
 - voluntaria y
 - obligatoria
- Es obligatoria la revisión integral del clausulado y salarial cuando menos cada dos años, solicitándose por lo menos 60 días antes que su vencimiento.
- Otra exigencia obligatoria es la de las revisiones salariales, que pueden ser exigidas cada año con 30 días de aviso antes de su vencimiento. Si no se cumplen con estas fechas, el artículo 400 indica que se prorrogarán por un periódico al año su duración o bien por tiempo indefinido, sin embargo, dichas drogas en la práctica no se dan.
- La terminación del contrato colectivo de trabajo se da por:
 - Mutuo consentimiento,
 - Por terminación de la obra, o
 - Por cierre total del empresa o vencimiento del plazo.
- Existen tres supuestos para la terminación de las relaciones individuales y colectivas de trabajo. Como sabemos todo contrato implica una doble relación jurídica siendo:

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

- a) La individual que se da entre patrón y cada trabajador y, en segundo lugar
- b) La colectiva, que da entre la empresa y el propio sindicato.

Siendo los tres supuestos los siguientes:

- 1) **¿Se puede terminar simultáneamente las relaciones individuales y colectivas en los actos profesionales de trabajo?** Si, ya que existen varios casos con el mutuo consentimiento o cierre total de la empresa en que pueden terminarse al mismo tiempo las relaciones individuales y colectivas.
- 2) **¿Pueden subsistir las relaciones individuales sin que existan las relaciones colectivas?** Si. Puede darse el caso de que se liquide el sindicato titular del contrato colectivo de trabajo, si fuese el único en la empresa, y continúen en vigor las relaciones individuales, es decir, las condiciones de trabajo siguen sin modificación, independientemente de existencia del sindicato que las haya concertado.
- 3) **¿Pueden continuar en vigor las relaciones colectivas sin las individuales?**
 - Algunos especialistas dicen que no continúan en vigor las relaciones colectivas sin la presencia de las individuales, ya que se considera que al faltar el elemento normativo del contrato y al desaparecer la comunidad obrera, desaparece con ella su derecho.
 - Otros especialistas opinan todo lo contrario, arguyendo que si es factible que continúen las relaciones colectivas sin las individuales, ya que en todo convenio colectivo se compone de tres elementos: 1. elemento envoltura, 2. elemento normativo y 3. elemento obligatorio y que si la finalidad del obligatorio es garantizar el cumplimiento del elemento normativo mediante la aplicación de ciertas cláusulas, como lo son las relativas al ingreso, al darse una vacante por la terminación de las relaciones individuales, opera la cláusula en cuestión para que se exija al patrón que cubra con nuevos elementos del propio sindicato las vacantes que si hubiesen originado. Por lo tanto, la simple terminación de las relaciones individuales no conlleva necesariamente a la terminación de las relaciones colectivas.
 - Ambos criterios en pro y en contra anteriores, pudieran no tener la razón, ya que las relaciones colectivas si pueden subsistir sin las relaciones individuales, pero por otras razones que ellos argumentan, que es *la misma naturaleza del derecho de trabajo*. Las relaciones colectivas sobreviven gracias a las relaciones individuales, por razón de orden tutelar, de que un patrón continuará vinculado al sindicato titular del contrato colectivo que tenga celebrado, a pesar de que eventualmente y en un momento dado rescinda los contratos individuales de todos sus trabajadores. Por otra parte, la seguridad jurídica implica la contratación colectiva en beneficio de la clase trabajadora que está por encima de cualquier opinión jurídica, por lo tanto, un sindicato puede

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

exigir el patrón que rescindió los contratos individuales de sus obreros, siga obligado y sujeto a las condiciones de trabajo previstas en el convenio colectivo celebrado, tan pronto vuelva a contratar a otros trabajadores para reanudar las labores en el centro de trabajo.

- El **elemento normativo** de un contrato colectivo es el más importante de todos, ya que constituye la esencia del contrato, definiéndose en su clausulado, aspectos tan importantes como:
 - las condiciones de trabajo,
 - salarios,
 - jornada,
 - vacaciones,
 - descansos, entre otras variables.
- El **elemento obligatorio** del contrato colectivo de trabajo contiene tres clausulados importantes:
 - la cláusula de exclusión de ingreso;
 - la cláusula de exclusión por separación y como tercer elemento,
 - el reglamento interior de trabajo.Estos tres elementos son obligatorios. Mario de la Cueva indica que el elemento obligatorio tiene por objeto hacer que se **cumplan las cláusulas del elemento normativo** de los contratos colectivos.
- Esta aseveración es equívoca, ya que se tradujo del alemán la palabra “obligatorio”, ya que, por exclusión, se podría deducir que los otros dos elementos del contrato no serían obligatorios aparentemente. Algunos especialistas sugieren sustituir la palabra de “obligatorio” por “**compulsorio**”, ya que sirve para hacer efectivo el cumplimiento del elemento normativo.
- También se considera mal denominadas las cláusulas de “ingreso y exclusión por separación”, ya que en exclusión de ingreso se da una contradicción, ya que si es exclusión necesariamente tiene que ser “hacia fuera” y si es inclusión debiera ser “hacia dentro”. Por eso se opta por denominarla “cláusula de admisión” o “cláusula de ingreso”. Entonces, en cuanto a la cláusula de exclusión por separación, se observa redundancia, por eso algunos lo llaman simplemente “cláusula de exclusión”. Por lo que toca al Reglamento Interior de Trabajo, también se considera “mal acomodado”, ya que no es exacto que siempre se encuentre ubicado en este lugar, debido a que puede darse el caso *de que exista una empresa con un contrato colectivo y que no tenga reglamento, o viceversa.*

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

RELACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO

¿Existe alguna diferencia entre un Contrato de Trabajo y una Relación de Trabajo?

Para poder contestar esta pregunta, debemos remitirnos al artículo 20 de la LFT donde inexplicablemente confunde el concepto de contrato de trabajo con el de relación de trabajo, ya que maneja en ambos casos indistintamente que se trata de "...la prestación de un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario"

¿Cuáles son las diferencias existentes entre un contrato de trabajo y la propia relación de trabajo?

Si hablamos de perfeccionamiento, el contrato de trabajo se perfecciona por el simple acuerdo de voluntades, mientras que, en la relación de trabajo, prácticamente se inicia hasta que se empieza a prestar el servicio en cuestión.

¿Puede haber un Contrato de Trabajo sin una Relación Laboral?

Usted puede deducir que puede haber un contrato de trabajo sin una relación laboral, como cuando se contrata a una persona para que trabaje en una fecha posterior acordada. La relación de trabajo siempre implica la existencia de un contrato laboral, ya que, si este contrato escrito se omite, es imputable al patrón y porque entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe presume la existencia de un contrato de trabajo.

¿Es lo mismo un Contrato que un Convenio desde el punto de vista del Derecho Laboral?

De ninguna manera, ya que el Convenio es el género y el Contrato es la especie. El Convenio crea, transmite, modifica y extingue derechos y obligaciones, en tanto que el Contrato sólo las crea y las transmite.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

El contrato de trabajo nació en su forma más simple, en forma verbal, que todavía reconocía la legislación de 1931 en el caso de los servicios domésticos o de los trabajos por un periodo menor de 30 días.

El contrato individual de trabajo y el contrato verbal evolucionaron a su vez en un contrato individual escrito, para después convertirse en un contrato colectivo de trabajo y para finalmente ser lo que se conoce como Contrato-Ley.

¿Se debe considerar a los trabajadores como comisionistas?

Definitivamente si, a menos que se encuentren establecidos y dispongan elementos propios para trabajar.

¿Cuál es la edad mínima para ser sujeto del Derecho del Trabajo?

De acuerdo con el artículo 22 de la ley en la materia, prohíbe la utilización del trabajo de los menores de 14 años y de los mayores de esta edad y menores de 16, que no hayan terminado su educación obligatoria, salvo algunos casos de excepción. En muchas empresas, por protección, se le pide a los padres o tutores del menor su consentimiento por escrito; a falta de ellos, del sindicato al que pertenezcan o de la Junta de Conciliación y Arbitraje, del inspector del trabajo o bien de la autoridad política.

¿Es posible celebrar contratos de trabajo de manera verbal?

No. La ausencia de un contrato escrito siempre será imputable al patrón y todo lo que afirme el trabajador se tendrá como cierto, salvo prueba en contrario.

Si nos remitimos al artículo 24 laboral, las condiciones de trabajo deben hacerse constar siempre por escrito.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Los contratos individuales no necesitan registrarse ante la JCA; simplemente basta que se hagan por duplicado, quedando un ejemplar en poder de cada parte, es decir Patrón y Trabajador.

¿Qué requisitos debe contener el contrato individual de trabajo?

Con base en el artículo 25 laboral, deben contener:

- ↪ Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.
- ↪ Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o en su caso indeterminado.
- ↪ El servicio que deba presentarse, mismo que deberá ser lo más preciso posible.
- ↪ El lugar o lugares donde deba prestarse el trabajo.
- ↪ La duración de la jornada
- ↪ La forma y monto del salario
- ↪ El día y el lugar del pago del salario
- ↪ La indicación de que el trabajador será capacitado en los términos de los planes y programas establecidos por la empresa conforme a la ley.
- ↪ Cualquier otra condición de trabajo, como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y al patrón.

¿Cuáles son las normas que debe ser observadas para la prestación de servicios de trabajadores mexicanos en el extranjero?

Si nos apoyamos en el artículo 28 laboral, las condiciones deberán constar siempre por escrito y para que tengan validez debe cumplir con lo siguiente:

- ↪ Los requisitos del artículo 25
- ↪ Los gastos de transporte, repatriación, traslados, alimentación del trabajador y de su familia, gastos que se eroguen por cruzar las

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

fronteras, cumplimiento de disposiciones migratorias. El trabajador percibirá íntegro el salario que le corresponda sin que se le descuenta cantidad alguna por los conceptos anteriores.

- El trabajador tendrá derecho a las prestaciones que otorguen las instituciones de seguridad y previsión social a los extranjeros en el país al que vaya a prestar sus servicios. En su caso, tendrá derecho a ser indemnizado por los riesgos de trabajo con una cantidad igual a la que señala la ley, por lo menos.
- El patrón siempre señalará el domicilio dentro de México para todos efectos legales.
- El documento que contenga las condiciones de trabajo será sometido a la aprobación de la JCA de la jurisdicción en donde se celebra, la cual determinará la fianza o el depósito que considere suficiente para garantizar el cumplimiento de las obligaciones contraídas, debiendo hacerlo en el Banco de México o bien una institución bancaria que éste designe. El patrón siempre deberá comprobar ante la Junta el otorgamiento de la fianza o la constitución del depósito.
- El escrito deberá ser visado por el cónsul de la nación donde deban presentarse los servicios.
- Una vez que el patrón compruebe ante la Junta que ha cumplido con las obligaciones contraídas, se ordenará la cancelación de la fianza o la devolución del depósito.

¿Es necesario celebrar los convenios de trabajo ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje?

No necesariamente. De acuerdo con el artículo 33, para que sea válido todo convenio o liquidación, bastará que se haga por escrito y que contenga una relación circunstanciada de los hechos que lo motiven y de los derechos comprendidos en él.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Siempre se recomienda que todo Convenio se haga y ratifique ante las Juntas para evitar cualquier problema posterior.

En cuanto a su duración, ¿**Como pueden ser los contratos individuales de trabajo?**

Pueden ser celebrados por tiempo fijo, por tiempo indefinido y por obra determinada.

Las relaciones de trabajo pueden ser obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado. A falta de estipulación expresa, la relación siempre será por tiempo indeterminado.

En el caso de que el contrato de trabajo se celebre por tiempo fijo, deberá precisarse con toda claridad la fecha de su terminación; pero si vence el término fijado y aún subsiste la materia de trabajo, la relación quedará prorrogada por todo el tiempo que perdure dicha circunstancia laboral.

Lo mismo sucede cuando la relación de trabajo es por obra determinada, en cuyo caso debe expresarse con toda claridad en qué consiste dicha obra, por ejemplo, si es promocional, si se trata de un período especial, y de ser así deberá registrarse la duración del mismo, la fecha probable de entrega, y todo lo concerniente.

¿**Son aconsejables los contratos por tiempo fijo o bien a la obra determinada?**

En la práctica no se aconseja que se celebren contratos por tiempo fijo o por obra determinada, ya que, en caso de conflicto, las indemnizaciones son muy altas. Por ejemplo, si la relación de trabajo

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

fuese por tiempo determinado menor a un año, deberá pagarse una cantidad igual al importe de los salarios de la mitad del tiempo de servicios prestados, además de tres meses de salario más salarios vencidos.

Si la relación excede a un año, se deberá pagar una cantidad igual al importe de los salarios de seis meses por el primer año y de 20 días por cada uno de los años siguientes, además de la indemnización de tres meses y salarios vencidos.

La justificación de estas indemnizaciones tan elevadas se basa en que los trabajadores que celebran contratos por tiempo fijo calculan de antemano todas sus consecuencias e incluso se trasladan a otros lugares, por lo que debe resarcírseles mayormente por los perjuicios que se les causen si son despedidos injustificadamente. Por ejemplo, un ingeniero petrolero que deja la ciudad donde vive para irse a otra Ciudad con toda su familia, confiando en un largo contrato por tiempo fijo.

En el artículo 40 laboral señala que los trabajadores en ningún caso estarán obligados a prestar sus servicios por más de un año.

Se considera a nivel personal que esta disposición no es correcta, ya que, si se interpreta *a contrario sensu*, se tendría que concluir que los trabajadores si están obligados a prestar sus servicios por un lapso menor a un año, lo cual es falso, ya que a nadie se le puede obligar a trabajar, ni por un minuto sin su pleno consentimiento.

¿En qué casos se puede suspender un contrato individual de trabajo?

De acuerdo con el artículo 42 laboral, son causas de suspensión temporal de las obligaciones de prestar el servicio y pagar un salario, sin responsabilidad al trabajador y el patrón, las siguientes:

Enfermedad contagiosa del trabajador

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

- ↻ Incapacidad temporal por accidente que no constituya un riesgo de trabajo
- ↻ La prisión preventiva del trabajador seguida de una sentencia absolutoria. Si el trabajador obró en defensa de la persona o de los intereses del patrón, tendrá éste la obligación de pagar los salarios que hubiese dejado de percibir aquél.
- ↻ El arresto del trabajador
- ↻ El cumplimiento de los servicios y el desempeño de los cargos mencionados en el artículo 5º constitucional y de las obligaciones consignadas en el artículo 31, fracción III.
- ↻ La designación de los trabajadores como representantes ante los organismos estatales, JCA, Comisiones Nacionales y Regionales de los Salarios Mínimos, Comisión Nacional para la PTU y otros semejantes.
- ↻ La falta de documentos que exijan las leyes y reglamentos necesarios para la prestación del servicio, cuando sea imputable al trabajador.
- ↻ Si aún trabajador se le suspende del trabajo por parte del patrón sin autorización de la Junta equivaldría a un despido injustificado. Jurisprudencia de la Cuarta Sala. Informe de la SCJ 1968, páginas 21-22.

¿Es lícito celebrar un contrato por tiempo indefinido con un periodo específico de prueba?

La LFT no regula los contratos individuales de prueba. La SCJ ha fijado en criterio jurisprudencial de que los contratos de prueba, específicamente los de 28 y 30 días, carecen de cualquier relevancia jurídica, en virtud de que muchos patronos, resguardándose en dichos contratos, pretendían burlar a la ley laboral y así se presentaban casos en los que los trabajadores con más de 10 años de antigüedad, estaban todavía sujetos a un contrato de prueba de 28 días.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Es por demás considerar correcta interpretación del Alto Tribunal y por supuesto se dejaba abierta la puerta para permitir abusos de los patrones escudándose en dichos contratos.

Lo que sí puede hacerse, es celebrar un contrato por tiempo indefinido y establecer un período de prueba razonable, durante el cual el trabajador debe demostrar que tiene la capacidad y los conocimientos necesarios para desempeñar el trabajo estipulado. El período de prueba tiene que ajustarse estrictamente a la realidad y a las necesidades del puesto, ya que no sería procedente fijar un período de prueba de más de 30 días a un trabajador que no está calificado.

En el caso de un trabajador altamente especializado, el período de prueba podría aumentarse, según los requerimientos propios de trabajo.

Durante el período de prueba es conveniente se lleven a cabo las pruebas necesarias que efectivamente permitan calificar al trabajador.

¿Puede obligarse a un empleado a que trabaje períodos de prueba sucesivos?

Si se puede hacer sólo cuando desempeñen otros trabajos, como es el caso de que sea ascendido, situación en la cual se podrá otorgar otro período de prueba para el nuevo puesto y si no demostrara su capacidad para el mismo, entonces deberá regresársele al puesto anterior que ocupaba.

¿Cuáles son las causas que pueden dar origen a la terminación de las relaciones individuales de trabajo?

Si los referimos al artículo 53 de la ley laboral, nos indica que son causas de terminación de relaciones de trabajo las siguientes:

◆ **El mutuo consentimiento de las partes;**

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

- ◆ La muerte del trabajador;
- ◆ La terminación de la obra o vencimiento del término o inversión de capital, de conformidad con los artículos 36, 37 y 38;
- ◆ La incapacidad física mental o inhabilidad manifiesta del trabajador que hagan posible la prestación del trabajo; de acuerdo con el artículo 54, si la incapacidad proviene de un riesgo no profesional, el trabajador tendrá derecho a que se le pague un mes de salario, más 12 días por cada año de servicios, según el artículo 162, o bien, si así lo desea el trabajador, se le proporcione otro empleo compatible con sus aptitudes, independientemente de las prestaciones que correspondan de conformidad con la ley. Como sabemos la mayoría de los trabajadores prefieren ser indemnizados. La SCJN estableció jurisprudencia publicada en el Apéndice 1917/965 en sentido de que la indemnización fijada por el artículo 126, Fracción IX de la ley anterior, no procedía cuando el seguro social otorgaba la pensión de invalidez, que las regula los artículos 128 y 167 de la ley en la materia. Si en el juicio no comprueba el patrón las causas de terminación, el trabajador tendrá los derechos establecidos en el artículo 48, considerando la separación como despido injustificado.
- ◆ Los casos referidos en el artículo 434, que fueron adicionados por la Cámara de Diputados, que se refieren a causas de fuerza mayor, el caso fortuito no imputable al patrón, la incosteabilidad de explotación, el agotamiento de la materia prima, y la quiebra o cierre total de la negociación. También en algunos casos, el fallecimiento del patrón puede ser causa de la terminación de la relación laboral.

¿Qué diferencia y entre rescisión y terminación de la relación de trabajo?

La diferencia es que, en la terminación, se considera como una forma normal de extinguir los derechos y obligaciones pactadas. La rescisión es una forma patológica, ya que implica el incumplimiento de alguna de las partes.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

¿En qué casos el patrón puede despedir un trabajador sin ninguna responsabilidad?

De acuerdo con el artículo 47 de la ley laboral, este tipo de casos se da por:

- Que el trabajador engañe al patrón, o bien, que el sindicato hubiera recomendado al trabajador con certificados falsos, o con referencias que le atribuyen al trabajador capacidad para el trabajo que desempeño, aptitudes o facultades de las que carezca. Estas formas de engaño, son causas de rescisión, y es precisamente con esta causa que dejará de tener efecto después de 30 días de prestar sus servicios el trabajador.
- Incurrir durante sus labores en falta de probidad y honradez, en actos de violencia, amagos, injurias, o malos tratos contra el patrón, su familia, o del personal directivo o administrativo de la empresa, salvo que medie la provocación o que se obre en defensa propia.

¿Es lo mismo amenaza que amago?

- No. La amenaza es mucho más grave que el amago, ya que lleva implícita la intención de dañar, a diferencia del amago, con el cual sólo se pretende intimidar o asustar. Amenaza y amago de acuerdo con el Diccionario de Sinónimos es lo mismo, al igual que intimidación, reto y ultimátum. Sin embargo, un simple “amago” no es causal de rescisión.

¿Qué significa probidad?

- De acuerdo con la SCJN significa rectitud de ánimo, honrabilidad de bien, integridad y honradez en el obrar (Amparo directo 4453/55).

¿Existen grados en la probidad?

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

- No. Ya que simplemente se es probo o no se es. Puedo despedir a un empleado que se roba un peso o bien que se roba un millón de dólares.
- Cometer en contra de alguno de sus compañeros de trabajo cualquiera de los actos mencionados anteriormente, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en el que se desempeña el trabajo.
- Fuera de servicio, que el trabajador cometa en contra del patrón, sus familiares, personal directivo o 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;
- El trabajador ocasione 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 trabajo.
- Ocasionar perjuicios mencionados anteriormente siempre que sean graves, sin dolo, pero con tal negligencia que ella sea la causa única del perjuicio;
- Que por su imprudencia o descuido inexcusable el trabajador comprometa la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentran en él.
- Cometer el trabajador actos inmorales en el establecimiento o lugar de trabajo.
- Que revele secretos de fabricación o bien que dé a conocer asuntos de carácter reservado que redunden en perjuicio de la empresa.
- Tener más de tres faltas de asistencia en un lapso de 30 días, sin permiso del patrón o bien sin causa fijada;

¿Cómo se deben calcular las tres faltas, si son dos días en un mes y uno en otro, o si solo son días hábiles, etcétera?

- De deben computar en días calendario y no necesariamente deben ser en un mes determinado, sino que deben acumularse,

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

obviamente sin permiso de la empresa y sin ninguna causa justificada, según la fracción X del artículo 47 y de Ley laboral.

■ ¿Cuántas son más de tres faltas?

- Más de 3 faltas son tres faltas y media, ya que la Ley no lo distingue y cuando la Ley no lo distingue no se debe distinguir. La razón de lo anterior es que la SCJN sostuvo en el Amparo Directo 5379/69 de la Radiodifusora XEFJ que *“cuando la jornada se desarrolla en etapas discontinuas, a falta de asistencia a una de esas partes debe computarse como “media falta” que puede ser sumada a otras medias faltas o con otras faltas de asistencia completas, para integrar la causal de rescisión”* Más de 3 faltas, son tres faltas y media, ya que el trabajador solo asistiría a uno de dos turnos fraccionados, lo cual hace que incurra en media falta de asistencia, por lo tanto se concluye que siete medias faltas son más de 3 faltas.

■ ¿Es lo mismo retraso que falta?

- No. El retraso es cuando se llega tarde y la falta es cuando no se asiste.

Entonces ¿Se incurre en la falta de asistencia de un empleado que llega 5 horas tarde o bien que se va a su casa 5 minutos antes de la salida?

- No. Un retardo es porque llega tarde, a menos que el Reglamento Interior de Trabajo de la empresa en particular estipule que los retardos posteriores al período de tolerancia se considerarán como faltas injustificadas, para todos los efectos legales a que hubiere lugar.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

¿Si un trabajador con más de 20 años de servicios falta más de tres veces injustificadas sus labores, o que llegue en estado de embriaguez, o que se robe algo, se le puede despedir?

- No, a menos desea reincidente basados en el artículo 161 de la ley laboral, que señala que sólo se le puede despedir por causa grave o que haga imposible la continuación del trabajo. Si el trabajador se presenta a trabajar por primera vez en estado de embriaguez en 20 años, tampoco se le puede despedir. Si el robo da en cualquier momento y por cualquier cantidad si se le debe despedir, ya que como quedó asentado la probidad no tiene grados.
- Desobedecer el trabajador las indicaciones del patrón o de sus representantes, sin una causa justificada, siempre que se trate de trabajo contratado.

¿Es causal de despido cualquier desobediencia por parte del trabajador, inclusive las llamadas desobediencias técnicas?

- NO. A menos que dicha desobediencia sea sobre el trabajo pactado, ya que la facultad de mandar y la obligación de obedecer tiene dos limitaciones: a) Debe referirse al trabajo expresamente pactado y b) la orden debe darse dentro de la jornada establecida. Las llamadas desobediencias técnicas tampoco son causales de rescisión, pero el trabajador debe acreditarlas.
- Que el trabajador se niegue a llevar a cabo medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados tendientes a evitar accidentes o enfermedades;
- Asistir 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. En este sentido, antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá informar al patrón y presentar la prescripción médica

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

¿Si el trabajador llegara con aliento alcohólico sería este causal de despido?

- No. Debe forzosamente haber embriaguez, lo cual ya no tiene que ser certificado por un médico, solo basta que haya testigos.
- La sentencia ejecutoriada imponga al trabajador una pena de prisión, que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo; y
- Las análogas a las establecidas anteriormente, de igual manera graves y de consecuencias semejantes.
- El patrón deberá dar al trabajador aviso por escrito de la fecha y de la(s) causa(s) de la rescisión. Dicho aviso deberá hacerse del conocimiento del trabajador y en caso de que éste se negaba a recibirlo, el patrón, dentro de los cinco días siguientes a la fecha de rescisión, deberá hacer 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 bien a la Junta, bastará para considerar que el despido fue injustificado.

¿Qué debe hacerse para que tenga aplicación la fracción I el artículo 47 de la Ley?

- Se necesita probar que hubo engaño, de lo contrario resultaría improcedente invocar su aplicación.

¿Es causal de despido la riña o pelea?

- Si. Siempre que se acredite y que se altere la disciplina en el lugar del trabajo, lo cual también debe ser probado.

¿El patrón puede despedir sin ninguna responsabilidad para él, a un trabajador que cometa un acto inmoral fuera del trabajo?

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

- Si. Siempre y cuando se acredite fehacientemente la inmoralidad del acto.

¿Si un trabajador revela secretos de fabricación de la empresa puede ser despedido?

- Si, según el artículo 47, fracción IX que sea en perjuicio de la empresa.

¿Qué sucedería si no se acredita que la revelación de secretos fue con perjuicio para la empresa?

- Si éste fuera el caso, el despido se podría fundar en la fracción II por falta de probidad, relacionándola con la fracción XV, relativa a causas análogas.

¿En materia de Derecho Laboral y en otras ramas del Derecho se habla de Analogía, entonces cómo debemos entenderla?

- Se usa para “extender” un caso no previsto en la regulación legal en cuestión, establecida para otra, por razones similares o semejantes.

¿Qué requisitos debe contener el aviso que se dé a la Junta de rescisión de algún contrato individual de trabajo?

- El que dé aviso tiene que acreditar fehacientemente su personalidad jurídica, por ejemplo, poder notarial.
- En el aviso debe asentarse que el trabajador se negó a recibirlo y acreditar tal situación con un acta circunstancia, con cuando menos dos testigos.

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

- En dicha acta deberá relatarse sucintamente en qué se fundamentó el despido, a fin de que el trabajador pueda preparar su defensa.
- Es indispensable señalar el domicilio del trabajador para que se le notifique, utilizando la dirección para efectos del alta en el seguro social.

¿Qué prestaciones puede demandar un trabajador que considere que se le despidió injustificadamente?

- Puede demandar la indemnización de ley (tres meses de sueldo, 20 días por año, prima de antigüedad con ciertos requisitos, finiquito con partes proporcionales con PTU, vacaciones, prima vacacional, etcétera,) o bien el cumplimiento de su contrato y consecuentemente la reinstalación en su empleo. Los años se calculan por año cumplido, es decir, en la indemnización no se calculan partes proporcionales.

¿Procede el pago de los 20 días por año por motivo de conflicto de orden económico?

- Si. En el artículo 439 señala que “cuando se trate de la implantación de maquinaria o de nuevos procedimientos de trabajo, que traigan como consecuencia la reducción de personal, a la falta de convenio, el patrón deberá obtener la autorización de la Junta de Conciliación y Arbitraje. Los trabajadores reajustados tendrán derecho una indemnización de 4 meses, más 20 días por cada año completo de trabajo, más la prima de antigüedad. En la práctica, las empresas liquidan a los empleados, ya que solo les pagan 3 meses y lo demás, pero se ahorran por cada uno un mes, ya que no pagan los 4 meses.

¿Es posible que un trabajador exija la llamada Reinstalación Obligatoria?

RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

- Si en teoría, pero no en la práctica, ya que las obligaciones “de hacer” no son de ejecución forzada y su violación se traduce automáticamente en el pago de daños y perjuicios.

¿Cómo se maneja en el Derecho Comparado la Reinstalación Obligatoria?

- En Argentina y en Italia, se garantiza únicamente a los empleados públicos y bancarios.
- En Brasil, solo se da para los trabajadores de más de diez años de antigüedad.
- En España sólo para las empresas con más de 50 trabajadores.
- En Turquía, al trabajador que se le va a despedir, se le concede durante dos meses, dos horas diarias para que busque trabajo.
- En Estados Unidos al trabajador que se le va a despedir, sólo se le avisa con 15 días de anticipación.
- En China nunca se despide a los trabajadores, solo se les “reeduca”.