



Mi Universidad

ANTOLOGÍA

Administración de Recursos Humanos en Sistemas de Salud

Maestría en Administración en Sistemas de Salud

Segundo Cuatrimestre

Enero-Abril

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

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

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

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

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

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

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

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

Misión

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

Visión

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

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



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

Eslogan

“Mi Universidad”

ALBORES



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

Administración de Recursos Humanos en Sistemas de Salud

Objetivo de la materia:

Al finalizar el curso los participantes aplicaran un modelo de administración de recursos humanos en el ámbito de las instituciones de salud, a partir del análisis comparativo de los diferentes modelos y evaluación de la pertinencia de estos a las características de una institución de salud en particular.

Criterios de evaluación:

No	Concepto	Porcentaje
1	Trabajos en plataforma Educativa	60%
	Actividad 1	20%
	Actividad 2	20%
	Actividad 3	20%
2	Examen	40%
Total de Criterios de evaluación		100%

INDICE

Unidad I

Introducción a la administración de los recursos humanos

- 1.1 Antecedentes
- 1.2 Funciones principales
- 1.3 Relaciones laborales
 - 1.3.1. Contrato colectivo
 - 1.3.2. Contrato individual
 - 1.3.3. Sindicalismo y evolución

Unidad II

Administración de la compensación

- 2.1. Análisis de puestos
- 2.2. Valuación de puestos
- 2.3. Mercado de trabajo
- 2.4. Análisis del costo de vida
- 2.5. Elaboración de estructuras salariales
 - 2.5.1. Mecanismo de pago
 - 2.5.2. Prestaciones, incentivos, servicios
 - 2.5.3. Elementos de la compensación variable

Unidad III

Proceso de empleo

- 3.1. Planeación de recursos humanos
- 3.2. Reclutamiento
- 3.3. Selección
- 3.4. Inducción
- 3.5. Capacitación y desarrollo de los recursos humanos
 - 3.5.1. Detección de necesidades
 - 3.5.2. Programa de capacitación
 - 3.5.3. Evaluación de programas de capacitación

Unidad IV

Seguridad e higiene en el trabajo

- 4.1. Programa de seguridad y prevención de riesgos
- 4.2. Programa de higiene y prevención de enfermedades

Unidad II

Administración de la compensación

2.1. Análisis de puestos

Para dar inicio con el tema, es muy importante definir qué es un puesto, según Herbert y Arthur, un puesto “se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización”.

Básicamente estamos hablando de tareas o responsabilidades, las cuales “son los elementos que componen una función de trabajo y deben ser realizados por el ocupante”. Las diversas fases del trabajo constituyen el puesto completo. De este modo, un puesto “es el conjunto de todas aquellas actividades desempeñadas por una única persona, que pueden ser consideradas en un concepto unificado y que ocupan un lugar formal en el organigrama”.

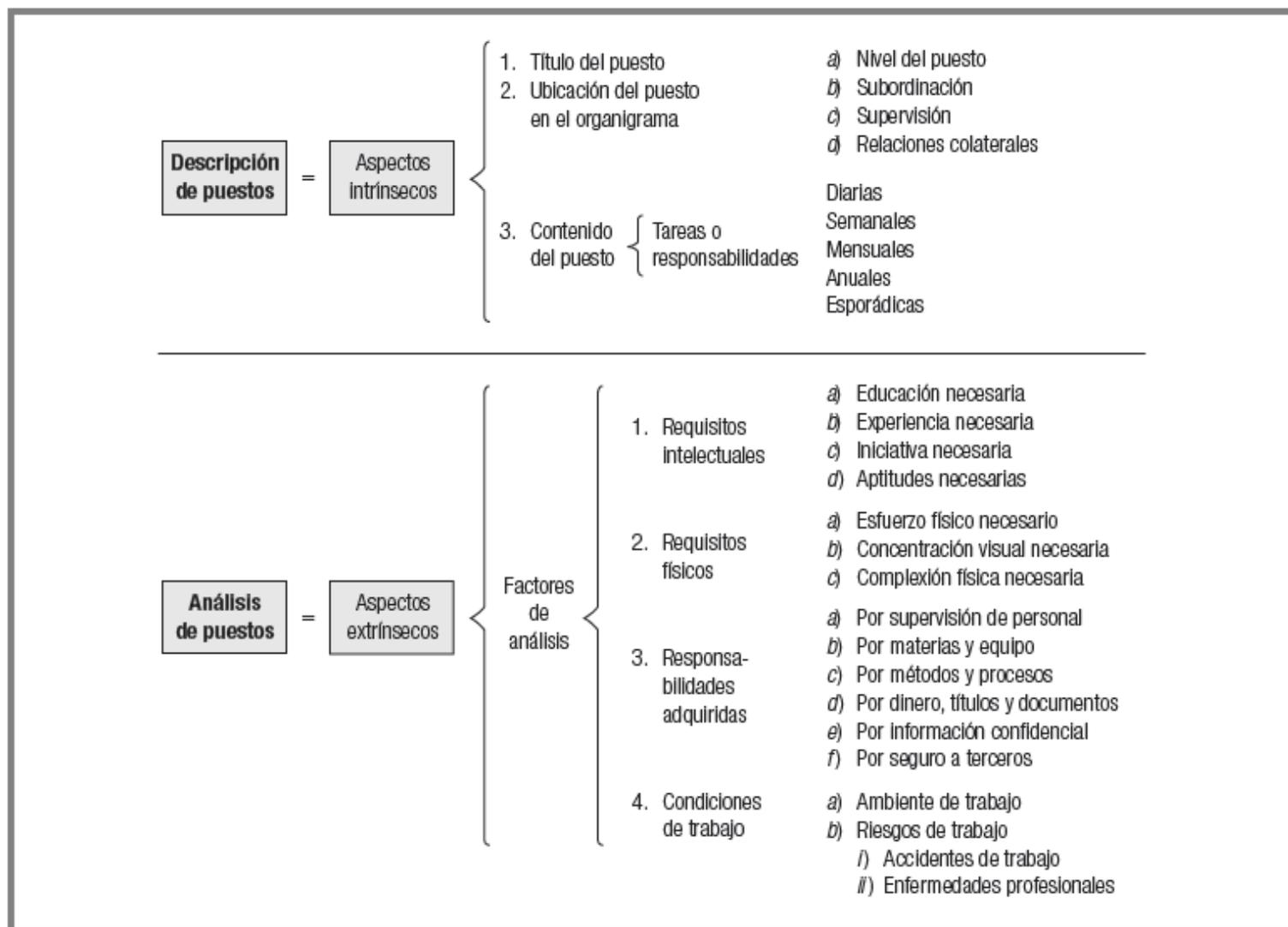
Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

A continuación se presenta un ejemplo de una hoja de descripción del puesto:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del puesto:	Fecha de elaboración: __/__/__	Fecha de revisión: __/__/__
Clave:		
Departamento:	División:	
Descripción genérica:		
Descripción específica:		

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante. Aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación.

La siguiente figura muestra el desglose de la descripción y del análisis de puestos.



2.1.1. Estructura del análisis de puestos

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de éste, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo.

Cada uno de estos requisitos se divide en factores de análisis. Más adelante, en el capítulo sobre administración de sueldos y salarios, los factores de análisis se transformarán, mediante un tratamiento estadístico, en factores para la valuación de puestos. Finalmente, los factores de análisis funcionan como puntos de referencia que permiten estudiar de manera objetiva una gran cantidad de puestos.

Constituyen verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los puestos que existen en la organización. Al variar la naturaleza de los puestos para analizarse, cambiará también su amplitud de variación y sus características de comportamiento y no sólo los factores de análisis que se consideren.

A continuación analizaremos por separado cada uno de los factores de análisis

a) Requisitos intelectuales

Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto.

Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis:

1. Escolaridad indispensable.
2. Experiencia indispensable.
3. Adaptabilidad al puesto.
4. Iniciativa requerida.
5. Aptitudes requeridas.

b) Requisitos físicos

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto.

Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis:

1. Esfuerzo físico requerido.
2. Concentración visual.
3. Destrezas o habilidades.
4. Complexión física requerida.

c) Responsabilidades adquiridas

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial.

Comprenden las responsabilidades por:

1. Supervisión del personal.
2. Material, herramientas o equipo.
3. Dinero, títulos o documentos.
4. Relaciones internas o externas.
5. Información confidencial.

d) Condiciones de trabajo

Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño.

Comprenden los factores de análisis siguientes:

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgos de trabajo.
 - a) Accidentes de trabajo.
 - b) Enfermedades profesionales.

2.1.2. Etapas en el análisis de puestos

A manera de resumen, y según Adalberto Chiavenato, un programa de análisis de puestos comprende las siguientes etapas:

I. Etapa de la planeación

Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio.

La planeación del análisis de puestos exige los siguientes pasos:

1. Determinar los puestos a describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.

2. Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos. Al hacerlo, se tiene la definición de los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.

3. Elaborar el cronograma de trabajo para especificar por dónde se empezará con el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender gradualmente a los inferiores, o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.

4. Elegir el o los métodos de análisis a emplear. A partir de la naturaleza y de las características de los puestos a analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados. En general se utilizan varios métodos, pues es difícil que los puestos presenten naturaleza y características similares. El método elegido será el que presente más ventajas, o por lo menos las menores desventajas en función de los puestos a analizar.

5. Seleccionar los factores de análisis que se utilizarán en el estudio de los puestos, lo cual se hace con base en dos criterios conjuntos:

a) Criterio de la generalidad: los factores de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo menos en 75% de los puestos a estudiar, para que se puedan comparar las características ideales de los ocupantes. Con un porcentaje menor, el factor se vuelve ausente y deja de ser un instrumento de comparación adecuado.

b) Criterio de la variedad o discriminación: los factores de análisis deben variar de acuerdo al puesto. Es decir, no pueden ser constantes ni uniformes. El factor escolaridad necesaria, por ejemplo, atiende al criterio de la generalidad, —todos los puestos exigen cierto nivel de escolaridad o de instrucción—, y también al criterio de la variedad —todos los puestos exigen una escolaridad diferente, desde primaria incompleta hasta estudios profesionales—.

Para atender al criterio de generalidad, los puestos se suelen dividir en varios sistemas: puestos de supervisión, obreros, trabajadores por hora, etc., porque son pocos los factores de análisis que consiguen atender una amplia gama de características de los puestos.

6. Dimensionar los factores de análisis, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar.

La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (o máximo) que un factor puede abarcar con relación a un conjunto de puestos. Un factor se dimensiona para adaptar o ajustarlo como instrumento de medición al objetivo que se pretende medir. En el fondo, los factores de análisis constituyen un conjunto de elementos de medición para estudiar un puesto. Se hace necesario dimensionarlos para establecer qué segmentos de su totalidad servirán para analizar determinado conjunto de puestos.

El factor de análisis educación básica necesaria, por ejemplo, cuando se aplica a puestos por horas no calificados, podrá tener como límite inferior (alfabetización) y como límite superior (educación primaria completa), límites que serán diferentes cuando se apliquen a puestos de supervisión. En este caso, para puestos de supervisión, el límite inferior y el superior son bastantes más elevados.

7. *Graduar los factores de análisis*, es decir, transformar cada factor de una variable continua (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que sólo puede asumir determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación). Los factores de análisis se gradúan para facilitar y simplificar su empleo. Por lo general el número de grados en los factores de análisis es cuatro, cinco o seis grados.

Así, cada factor en lugar de asumir un número infinito de valores continuos, tendrá sólo cuatro, cinco o seis grados de variación.

II. Etapa de preparación

Es la etapa en la que se preparan las personas, los esquemas o los materiales de trabajo, a saber:

1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos, que conformarán el equipo de trabajo.

2. Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etcétera).

3. Preparación del ambiente (aclarar a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal involucrado en el programa de análisis de puestos).

4. Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los puestos).

Nota: La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea a la etapa de planeación.

III. Etapa de realización

Es la etapa en la que se obtienen los datos respecto a los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

1. Obtención de los datos sobre los puestos mediante el(los) método(s) de análisis elegido(s) (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis hecha por el analista de puestos.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del puesto.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto, para la aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, ante el ejecutivo o ante el departamento responsable de su oficialización en la empresa)

2.1.3. Objetivos de la administración y análisis de puestos

Los usos que se le dan a los resultados del análisis de puestos son muchos: reclutamiento y selección de personal, identificación de las necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, valuación de los puestos, proyecto de equipamiento y métodos de trabajo, etc. Casi todas las actividades de recursos humanos se sustentan en la información proporcionada por el análisis de puestos.

En realidad, los objetivos de la descripción y análisis de puestos son muchos, ya que los puestos constituyen la base de cualquier programa de RH. Los objetivos principales son:

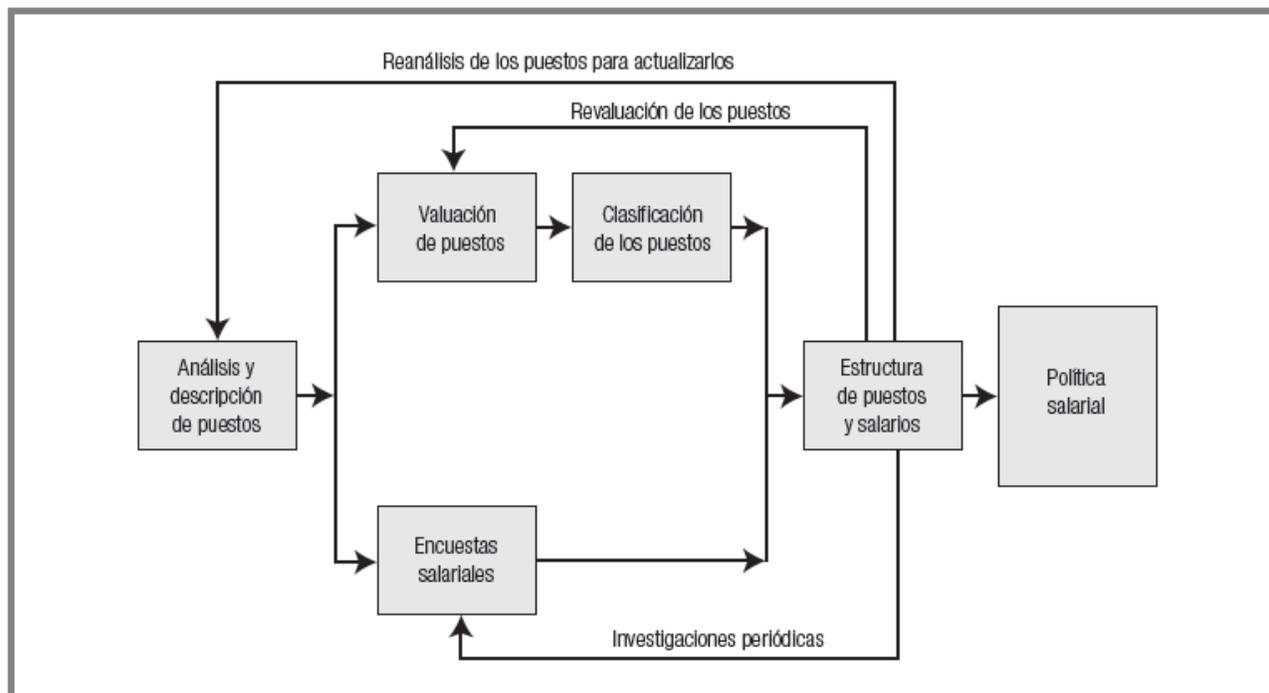
1. Obtener apoyo económico para la elaboración de anuncios, demarcación del mercado de mano de obra, dónde se debe reclutar, etc., que es la base para el *reclutamiento del personal*.
2. Determinar el perfil del ocupante del puesto, con lo cual se aplicará la batería adecuada de exámenes, que es la base para la *selección del personal*.
3. Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación, que es la base para la *capacitación de personal*.
4. Determinar, mediante la valuación y clasificación de puestos, los niveles salariales de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de los salarios en el mercado de trabajo, que es la base de la *administración de sueldos y salarios*.
5. Estimular la motivación del personal para facilitar la *evaluación del desempeño* y del mérito funcional.
6. *Servir de guía* tanto al supervisor en el trabajo con sus subordinados, como al empleado en el desempeño de sus funciones.
7. Proporcionar información para la *higiene y seguridad industrial*, con objeto de minimizar la insalubridad y el peligro en determinados puestos.

2.2. Valuación de puestos

La valuación y la clasificación de los puestos es el componente de la administración de sueldos y salarios que mantiene el equilibrio interno de éstos.

Valuación de puestos es un término genérico que abarca ciertas técnicas y criterios utilizados con frecuencia para comparar los puestos y conseguir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de ellos. La valuación de puestos es, según el British Institute of Management, “el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de base para el sistema de remuneración. No obstante, se trata de una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que define la relatividad existente entre los puestos, sobre una base consistente y sistémica”. En otras palabras, la *valuación de puestos* trata, fundamentalmente, del precio que tiene el puesto.

Así como el mundo cambia, las personas y las organizaciones también lo hacen y los puestos



deben ser revaluados constantemente.

2.2.1. Métodos de valuación de puestos

Existen varias maneras de determinar y administrar los sistemas de pagos al personal. La valuación de puestos se ocupa de obtener datos que permitirán llegar a una conclusión acerca del precio que corresponde a cada puesto, e indicar las diferencias esenciales que existen entre ellos, sea de forma cuantitativa o cualitativa.

Algunas veces, otros procedimientos complementan esta valuación, como las negociaciones con los sindicatos, los estudios de mercado salariales, etcétera.

Comparación básica	Comparación no cuantitativa	Comparación cuantitativa
Puesto como un todo	Puesto como un todo	Partes del puesto o factores
Puesto contra puesto	Jerarquización de puestos	Comparación de factores
Puesto contra escala	Grados predeterminados	Valuación por puntos

Los métodos de valuación de puestos se dividen en tres grandes grupos:

Todos los métodos de valuación de puestos son eminentemente comparativos; es decir, comparan los puestos entre sí o comparan los puestos con algunos criterios (grados o factores de valuación) tomados como referencia básica.

Base de la comparación:	Esquema de comparación:	
	Puesto como un todo:	Partes del puesto o factores:
Puesto contra puesto:	1. Jerarquización de puestos	4. Comparación por factores
Puesto contra criterio:	2. Grados predeterminados (valuación de puestos)	3. Puntos

I. Método de jerarquización (*job ranking*)

El método de *valuación de los puestos por jerarquización* también llamado *método de comparación simple*, consiste en colocar los puestos en una lista (por orden creciente o decreciente), basada en algún *criterio* de comparación.

También se conoce como *comparación puesto a puesto* (o comparación de a pares) por el hecho de que cada uno de ellos es comparado con los demás en función del *criterio* escogido como referencia básica. Se trata del más rudimentario de los *métodos de valuación de los puestos*, porque la comparación de éstos es global y sintética y no toma en cuenta análisis o descomposición alguna. Así, la comparación tiende a ser superficial.

El primer paso para aplicar este método es *analizar los puestos* con el propósito de obtener información acerca de ellos. La información debe prepararse cuidadosamente a fin de que el evaluador pueda trabajar con determinados objetivos.

Hay dos maneras de aplicar el método de *jerarquización*, a saber:

I. Mediante la definición previa del límite superior y el inferior de la jerarquización:

a) Se define el criterio para comparar los puestos; por ejemplo, complejidad, importancia dentro de los objetivos de la empresa.

b) Se definen dos puntos extremos con base en el criterio escogido:

i) El límite superior: el puesto que tenga la mayor dosis posible del *criterio* escogido (como el puesto más complejo o más importante).

ii) El límite inferior: el puesto que tenga la menor dosis posible del *criterio* escogido (como el puesto menos complejo o menos importante de todos).

Los límites superior e inferior definen la amplitud de la variación del criterio.

c) A continuación, se comparan dos puestos más entre sí (*puesto a puesto*) en función del *criterio*, de manera ordenada en una lista (por orden creciente o decreciente) en relación con este *criterio*.

d) La lista (o jerarquía) constituye una *clasificación de los puestos*.

2. Mediante la definición previa de los puestos de referencia (*muestras*) del criterio escogido. Esta segunda alternativa presupone las siguientes etapas:

a) Para empezar se define el *criterio para comparar* los puestos.

b) Se definen algunos *puestos de referencia* (o puestos muestra) que representan varias dosis conocidas del *criterio* que se ha escogido (por ejemplo: un puesto extremadamente complejo, otro muy complejo, otro relativamente complejo, otro un poco complejo y otro nada complejo). Cada *puesto de referencia* funciona como un punto focal en torno al cual se comparará y agruparán los otros puestos. Conforme se comparan y ordenan otros puestos, a partir de esta referencia, se va delineando su jerarquía y la consecuente *jerarquización* exige que se hagan comparaciones contra los puestos que habían sido posicionados anteriormente. A lo largo de la jerarquización van surgiendo otros puntos de referencia.

c) Los *puestos de referencia* se disponen en una lista (de orden creciente o decreciente). Todos los demás puestos son comparados con cada uno de los puestos de referencia y colocados en la lista de acuerdo con el resultado de esa comparación. Cada *puesto de referencia* es un puesto clave que se utilizará como un patrón o punto de ubicación, asimismo servirá para comparar los demás puestos. La definición y la claridad de los *puestos de referencia* constituyen un punto fundamental para la aplicación de este método. Se deben seleccionar *puestos de referencia* de los diversos niveles de la organización o la jerarquía existente. Una vez determinado el *puesto de referencia*, los otros puestos se contrastarán con él a partir de una base general de comparación: ¿el *puesto* es más o menos importante que el *puesto de referencia*? Hecha la comparación se coloca el puesto por orden escalar arriba o debajo del punto de referencia.

e) *La lista (o jerarquía)* de puestos constituye una *clasificación* de ellos. El método de jerarquización de puestos es el camino más simple porque no exige un *análisis* muy detallado de los puestos y se puede emplear con rapidez y poco costo, sea de tiempo, energía o recursos. A pesar de que este método produce una estructura de puestos poco discriminativa, proporciona una base aceptable para la discusión y la negociación. El *método no es analítico*, ya que el puesto no es dividido en factores y los requisitos de los puestos no son detallados de modo que permita su cuidadosa valuación y comparación; más bien, el puesto se compara frente a otro como un todo.

El *método no es cuantitativo*, en el sentido de que no ofrece indicio alguno del grado de diferencia entre los puestos, sino que simplemente indica si un puesto requiere más o menos de un individuo que otro puesto o si es más o menos importante para la organización. Como su nombre indica, este método ordena los puestos por jerarquía.

II. Método de escalas por grados predeterminados (job classification)

El método de escalas por grados predeterminados constituye una variante del método de jerarquización simple y se podría llamar método de jerarquizaciones simultáneas. Para aplicar este método es necesario dividir los puestos que serán comparados en conjuntos (grados predeterminados) que poseen ciertas características comunes. A continuación, se aplica el método de jerarquización simple a cada uno de estos conjuntos o grados de puestos.

Una vez definida la estructura organizacional y analizados los puestos, el método empieza por definir con precisión los grados de puestos, los cuales son conjuntos de puestos que tienen características en común y que se pueden colocar en una jerarquía o escala previamente establecida.

Algunas organizaciones determinan previamente los siguientes grados:

- Puestos mensuales

- De supervisión
- De operación (no de supervisión)
 - Puestos por horas
- Especializados
- Calificados
- No calificados o jornaleros.

Algunas organizaciones clasifican los puestos en tres grados principales, como muestra en la figura.

Grado 1	Puestos no calificados	Trabajo esencialmente rutinario, que requiere de poca precisión y de una experiencia limitada
Grado 2	Puestos calificados	Requieren de ciertos requisitos mentales y de algo de experiencia general y específica para poder desempeñar diversas tareas de cierto grado de dificultad
Grado 3	Puestos especializados	Requieren de un espíritu analítico y creador para poder resolver problemas técnicos complejos y desarrollar métodos

Una vez determinado el número de grados apropiado para la organización (asunto que inclusive puede ser tratado a nivel sindical o con la delegación regional de la dependencia federal encargada de los asuntos laborales), cada categoría debe ser definida claramente en términos del nivel de responsabilidad y de otros requisitos y exigencias característicos de cada grado. Las definiciones de los grados se ponen por escrito de modo que constituyan un patrón o marco que sirva para valorar los otros puestos y colocarlos dentro del grado correspondiente.

A veces, es conveniente establecer un puesto de referencia para cada grado, para así facilitar el proceso de comparación. Los criterios para la selección de los puestos de referencia son exactamente iguales a los expuestos antes en el caso del método de jerarquización. Su objeto es crear un medio práctico para clasificar todos los puestos de una organización con base en las definiciones de los grados. Esta tarea suele ser atribución de una comisión de valuación de puestos y los resultados se obtienen por medio del consenso de sus miembros.

III. Método de comparación de factores (factor comparison)

El método de comparación de factores emplea el principio del ordenamiento y es una técnica analítica para comparar los puestos por medio de factores de valuación.

La creación del método de *comparación de factores* es atribuida a Eugene Benge, que propuso *cinco factores generales*, (de los cuales hablamos con anterioridad) a saber:

- Requisitos mentales.
- Habilidades requeridas.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidad.
- Condiciones de trabajo.

El *método de comparación de factores* exige que, después del *análisis de los puestos*, se sigan las siguientes etapas:

1. *Elección de los factores de valuación*. Los factores constituyen criterios de comparación, es decir, son los instrumentos de comparación que permitirán colocar en orden de importancia los puestos que se valorarán.

La elección de los *factores de valuación* dependerá de los tipos y las características de los puestos que se valorarán. La idea básica de este método es identificar pocos *factores*, pero más amplios, que permitan hacer comparaciones sencillas con rapidez.

2. *Definición del significado de cada uno de los factores de valuación*. Cuanto mejor sea la definición de los factores, tanto mayor será la precisión del método.

3. *Elección de los puestos de referencia*, para permitir las comparaciones de los puestos. Los *puestos de referencia* son escogidos para facilitar la manipulación de los *factores de valuación*.

4. Ordenamiento de los factores de valuación. Cada puesto de referencia es valuado por medio del ordenamiento de los factores de valuación que se realice.

5. *Valuación de los factores en los puestos de referencia.* Los *puestos de referencia* se toman como base para la comparación.

Los factores valuados deben ser *ponderados y colocados* con base en su contribución individual al total (que se puede presentar en forma de porcentaje); de modo que la suma total del salario que se obtenga para un puesto de referencia se pueda dividir y considerar en términos absolutos en el caso de cada factor.

La *valuación de los factores* es la parte del trabajo de la comisión que consiste en atribuir valores monetarios a cada factor. Si el salario es conocido, entonces cada factor debe tener cierto valor. La suma total de los valores de los factores constituye 100% del salario.

Para cada uno de los dos puestos de referencia se debe decidir el valor de cada factor. Así, la valuación de los factores se puede hacer en forma de porcentaje o en dinero.

6. Creación de la matriz de ordenamiento (también jerarquización o alineamiento) y de valuación de los factores.

Ahora la tarea es conciliar los resultados obtenidos en la valuación de factores con los obtenidos en el ordenamiento original de los factores. En otras palabras, debe haber congruencia entre las diferencias relativas indicadas por el ordenamiento y las diferencias absolutas encontradas en las asignaciones salariales arbitrarias y subjetivas. En la práctica, esta tarea no es nada fácil. El medio más simple es crear una matriz de jerarquización de los factores, en la cual cada factor de valuación es desarrollado y ordenado de acuerdo con su importancia en los puestos de referencia,

Con la *escala comparativa de puestos* queda terminado el instrumento de valuación de los puestos por medio del método de comparación de factores. Dicha escala ubica cada puesto

en relación con cada uno de los factores mediante su comparación y a continuación se suman los valores en moneda corriente (o en porcentajes) para obtener la valuación global del puesto.

En la medida que hubiera contradicciones o anomalías en el doble proceso del ordenamiento y la valuación de los factores, se deberán hacer otros ajustes hasta que los resultados sean coherentes. Esta técnica es menos exacta que el método de valuación por puntos, pero es la que resulta más confiable, desde el punto de vista global de las valuaciones, de todas las técnicas de valuación de puestos.

IV. Método de valuación por puntos (point rating)

Este método, también llamado método de valuación de factores y puntos, fue creado por el estadounidense Merrill R. Lott, y se convirtió en el método de valuación de puestos más empleado en las empresas. Es el más perfeccionado y utilizado de los métodos aquí expuestos.

La técnica es analítica: las partes componentes de los puestos son comparadas empleando factores de valuación.

También es una técnica cuantitativa; es decir, se atribuyen valores numéricos (puntos) a cada elemento del puesto y se obtiene el valor total mediante la suma de estos valores numéricos (cuenta de puntos).

El método de valuación por puntos se fundamenta en el análisis de puestos y exige las siguientes etapas:

- I. Identificar y elegir los factores de valuación. Los factores de valuación son los mismos factores de especificaciones escogidos para el programa del análisis de los puestos. Por lo tanto, la elección de los factores, su definición, dimensionamiento y calificación, dedicado al análisis de los puestos.

Generalmente, los factores de valuación son aglutinados en cuatro grupos de factores:

- a) Requisitos mentales: exigencias de los puestos que se refieren a las características intelectuales del ocupante.
- b) Requisitos físicos: exigencias de los puestos que se refieren a las características físicas del ocupante.
- c) Obligaciones implicadas: exigencias de los puestos que se refieren a las responsabilidades que debe asumir el ocupante.
- d) Condiciones de trabajo: condiciones físicas en las que el ocupante desempeña su puesto.

Estos cuatro grupos normalmente involucran los factores siguientes:

FACTORES DE VALUACIÓN
Requisitos mentales <ul style="list-style-type: none"> 1. Instrucción esencial 2. Experiencia anterior 3. Iniciativa e ingenio
Requisitos físicos <ul style="list-style-type: none"> 4. Esfuerzo físico necesario 5. Concentración mental o visual
Responsabilidad por <ul style="list-style-type: none"> 6. Supervisión del personal 7. Material o equipamiento 8. Métodos o procesos 9. Información confidencial
Condiciones de trabajo <ul style="list-style-type: none"> 10. Ambiente de trabajo 11. Riesgos

2. Ponderar los factores de valuación. Los factores se ponderan de acuerdo con la importancia relativa de cada uno, dado que las contribuciones de los factores al desempeño de los puestos no son

idénticas es necesario hacer ajustes compensatorios.

La ponderación consiste en atribuir a cada factor de valuación su peso relativo en las comparaciones de los puestos. Por lo general, se emplea el peso porcentual con el que cada

factor entra en la valuación de los puestos. Terminada la ponderación, muchas veces se procura hacer ciertos ajustes, lo que hace que la suma de la descripción de todos los factores no arroje 100. En estos casos, la escala de puntos sufrirá una reducción o un incremento constantes, lo cual no anula la precisión del instrumento de medición.

3. Crear la escala de puntos. Terminada la ponderación de los factores, la etapa siguiente consiste en atribuir valores numéricos (puntos) a los grados de cada factor.

Generalmente, el grado más bajo de cada factor (grado A) corresponde al valor del porcentaje de la ponderación. En otras palabras, los valores ponderados sirven de base para crear la escala de puntos y constituirán el valor en puntos que corresponde al grado A de cada factor. Establecidos los valores numéricos (puntos) para el grado A de cada factor, el paso siguiente es atribuir puntos a los grados, B, C, D y así sucesivamente. Por lo tanto, se trata de establecer una progresión de puntos a lo largo de los diversos grados de cada factor. Se puede emplear una progresión aritmética, una geométrica o incluso una arbitraria.

4. Preparar el manual de valuación de puestos. Una vez terminada la escala de puntos, se pasa a definir el significado de cada grado de todos los factores de valuación.

Ahora es cuestión de preparar el manual de valuación de puestos, que es una especie de diccionario o modelo de comparación de los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos.

5. Valuación de los puestos por medio del manual de valuación. Con el manual de valuación de los puestos se procede a valorarlos, a partir de un solo factor y todos los puestos se comparan con él, se anota el grado y el número de puntos de cada puesto en relación con dicho factor. Generalmente se emplea un formulario de doble entrada; es decir, en las líneas se colocan los puestos y en las columnas los factores de valuación.

En esta etapa, cada puesto corresponde a un valor en puntos que se obtiene mediante la suma de los puntos por cada factor.

6. Delineación de la curva salarial. Ahora, la tarea consiste en convertir los valores de los puntos a valores monetarios. Cabe señalar que esto no significa que la relación numérica entre los puestos indique con precisión las diferencias de los valores monetarios que existen entre ellos. Los valores de los puntos de los puestos nunca son enteramente exactos y tan sólo funcionan como líneas directrices para la dispersión relativa de los puestos.

El primer paso es hacer una correlación entre el valor de los puntos de cada puesto y el salario de su ocupante (o salario promedio, cuando el puesto tuviera varios ocupantes).

7. *Definición de bandas salariales.* Una vez delineada la *línea de la tendencia salarial (curva o recta salarial)* se verifica que, a lo largo de esa línea, para cada valor en puntos corresponda un único valor de salario. Como la administración de sueldos y salarios se ocupa de las estructuras salariales, no de los salarios tomados individualmente, se vuelve necesario transformar la *línea de la tendencia* a una *banda de salarios*. Esto se logra al efectuar una aproximación a la cantidad mayor y a la menor a lo largo de la línea. Esta aproximación se calcula porcentualmente (por ejemplo, $\pm 5\%$ o $\pm 10\%$).

2.3 Mercado de trabajo

El mercado laboral es en principio un mercado como otros, sujeto a la oferta y la demanda. Sin embargo, tiene sus elementos distintivos.

Por ejemplo, cuando suben los salarios no siempre aumenta la cantidad de trabajo ofrecida porque las personas pueden disminuir su cantidad ofertada debido a que aprecian más el ocio. Por otra parte, en el mercado de trabajo están representados los trabajadores y los empleadores, que son los que conforman la demanda y la oferta de trabajo, respectivamente.

Uno de los problemas clásicos de la economía moderna es la diferencia de poder de negociación entre oferta y demanda de trabajo. El principal argumento a favor de la representación colectiva de los trabajadores a través de los sindicatos es que sin una representación de este tipo podría darse la posibilidad de un desequilibrio de poder entre el trabajador y el empleador. Con estos elementos se quieren garantizar la equidad y la justicia social en un sistema de mercados donde se trata de evitar en forma general el predominio de una de las partes.

Encontrar cómo atender, por un lado, la necesidad de los empleadores de generar beneficios a través de una organización eficiente de una empresa y, por otro, distribuir de manera equitativa con los empleados los resultados de la actividad económica para que puedan tener una vida digna con su familia, es el objetivo de la organización laboral. En este sentido, en la concepción de la Economía Social de Mercado la eficiencia económica de una economía de mercado libre debe ser combinada con la protección social y la equidad.

Por esta doble naturaleza del mercado laboral, que debe ser a la vez libre y consensuada, se identifican dos objetivos a alcanzar: la eficiencia y la justicia social. Para lograr esto, la constitución laboral de la Economía Social de Mercado se estructura en una serie de derechos que influyen en el ámbito laboral. Estos derechos son: el derecho a la libre

asociación, la celebración de convenciones colectivas y el derecho al conflicto laboral o huelga.

2.4. Análisis del costo de vida (Costo de adquisición de los recursos humanos)

Según Raúl Alberto Trettel, para determinar el costo de adquisición de los recursos humanos debe establecerse un procedimiento de registración que nos permita llegar al costo del producto final, que en este caso es “un empleado puesto en una función específica y con una capacidad de rendimiento estándar”.

Las cuentas que recogerán los costos que se incurran hasta la obtención del producto final es posible que ya se encuentren en el plan de cuentas de la empresa, si ésta ha optado por una clasificación funcional y por la naturaleza del gasto para sus egresos.

En caso contrario, es decir, que todos los costos que se incurran en personal se encuentren englobados en alguna cuenta dentro de los gastos de Administración deberá efectuarse una apertura del plan de cuentas, que permita una acumulación y análisis pormenorizado de los conceptos que componen el costo de obtención de los recursos humanos.

El plan de cuentas deberá prever además una cuenta de activo que se denominará «Recursos Humanos», la que reflejará el valor de los recursos humanos de la empresa valuados por su costo de adquisición.

Existen diversas alternativas para mostrar en el estado patrimonial el valor de los recursos humanos de la empresa. Una posibilidad es una sola cuenta global para todo el personal de la empresa. Una segunda es agrupando el personal por su actividad: operarios, técnicos, profesionales, supervisores, etc., y una tercera es individualizando a cada una de las personas que componen el plantel.

La primera alternativa tiene la desventaja de que su globalidad retacea información útil para el análisis de la composición de los recursos humanos.

La tercera podría generar algún problema con el personal, ya que si observan, por ejemplo, que su valoración comienza a disminuir con el correr del tiempo, por la correspondiente amortización, puede tener un fuerte impacto psicológico que lo desaliente en su accionar.

Se estima que la segunda alternativa puede ser la más adecuada, ya que permite un análisis estratificado del costo de adquisición del personal. Es quizá la mejor clasificación, ya que facilitará la toma de decisiones sobre los distintos tipos de personal con que cuenta la empresa, en materia de rotación, evaluación, capacitación, remuneración, etc. El acabado conocimiento del costo de adquirir y capacitar cada tipo de personal, lleva a tomar conciencia sobre el cuidado y tratamiento que debe darse a este valioso activo, cosa que puede ser descuidada si no se ve reflejada en forma cuantitativa en los estados que reflejan el patrimonio de la empresa. Muchos directivos, por desconocimiento de lo que le costó a la empresa adquirir y capacitar al personal menosprecian su importancia, prestando más atención a los bienes materiales, puesto que su deterioro o mal uso se manifiestan más claramente como un quebranto para la empresa.

2.5 Elaboración de estructuras salariales

2.5.1. Mecanismo de pago

El concepto del salario ha evolucionado con el progreso y hoy constituye uno de los problemas más complejos de la organización económica y social de los pueblos. Los desequilibrios de salarios son capaces de provocar las más graves perturbaciones (huelgas, alzamientos.) más de los dos tercios de la población mundial dependen, para su existencia, de las beneficios que el trabajo por cuenta ajena les proporciona.

El diseño de la estructura de los sueldos y salarios es un punto muy importante en la gerencia de los recursos humanos ya que estos representan una recompensa tangible por sus

servicios, así como una fuente de reconocimiento y causa un impacto en el manera de vida, los empleados desean sistemas de compensación que sean justos y proporcionales con sus habilidades y expectativas, el correcto equilibrio, es un factor motivante para el desempeño del trabajador.

Los puntos importantes a tomar en consideración para una correcta determinación de sueldos y salarios son:

- Pago justo en comparación con el pago a otros dentro de la organización.
- Compensación competitiva con la de otras organizaciones en la misma industria o localidad.
- Capacidad de pago de la organización.
- Opción de incremento salarial basado en habilidades y destrezas, en tiempo con la compañía, ó en ambas.
- El diferencial de sueldo o salario que debe existir entre empleados buenos y excelentes, y entre supervisores y subordinados.
- Reglas ó Normas de Administración: cada cuanto tiempo se debe revisar la escala de pago.

Se debe tener en cuenta las influencias internas que influyen en la política de compensaciones el valor del puesto y la capacidad de pago de la organización, también existen factores externos que influyen en los salarios que incluyen las condiciones del mercado laboral, los niveles salariales del área, el costo de vida, la inflación, los resultados de los contratos colectivos y los aspectos legales. Las organizaciones utilizan técnicas para la evaluación de puestos para determinar el valor relativo, entre ellos se encuentra el sistema de:

- Jerarquizacion; los niveles de mayor jerarquía requieren responsabilidades, condiciones de trabajo y obligaciones de puesto más alta.
- El sistema de puntos por factor; es la valuación cuantitativa en base a un total de puntos asignados.

- El sistema de clasificación de puestos; es el método de valuación en una organización con el que se agrupa de acuerdo con una serie de escalas salariales predeterminadas, en este caso las descripciones de cada grado considera la magnitud de responsabilidades, destreza y educación.
- El sistema de valuación por factores; permite evaluar puestos factor por factor sobre la base de una escala comparativa de elementos.
- Las encuestas de sueldos y salarios determinan la equidad externa de los puestos, los datos que se obtienen facilitan el establecimiento de los sueldos y salarios adecuados en el mercado laboral de interés. Una vez valorizados los puestos y las encuestas de sueldos y salarios, se determina la escalas salarial para los diferentes puestos, para ello se utiliza comúnmente el Broadbanding.
- El manejo de Broadbanding fue creado para ayudar el logro de ciertos objetivos, principalmente permitir el desarrollo en las personas de un espectro más amplio de habilidades que puedan contribuir al desarrollo eficiente de sus responsabilidades. Al mismo tiempo, permite motivar el ascenso en las organizaciones y reducir los cargos de administración asociados con la evaluación de desempeño.

El manejo de Broadbanding de pagos, atrae usualmente a las organizaciones que se mueven rápidamente y soportan entornos de cambio permanente.

Tales organizaciones requieren ser más ágiles y flexibles en el mercado; por ello han encontrado que el uso de Broadbanding complementa procesos diseñados para incrementar la velocidad de la compañía, la flexibilidad y el cálculo a la hora de tomar riesgos. El uso de banda ancha apoya esta dinámica organizacional evolutiva proveyendo una estructura menos formal. La forma de compensación tradicional hace énfasis en la igualdad interna y enfoca la atención de los empleados en el mundo que gira a nivel interno de la compañía. Así mismo, los ayuda a experimentar de primera mano la cultura que refleja el ambiente externo en el que se desenvuelve la organización.

Al usar Broadbanding, no hay progresión automática al punto medio, puesto que no hay punto medio. La oferta y demanda de talento ya no está regida por las estructuras de salarios altamente definidas, por el contrario son reflejadas por bandas de salarios informales y ambiguas que no aplican directamente a la posición del empleado.

El manejo de Broadbanding de salarios, no es para todas las organizaciones. La explicación anterior no sugiere que el manejo de este método de salarios sea la panacea para las organizaciones. Una de las desventajas potenciales de este esquema es el retraso que produce a la administración, puede que no sea compatible con la cultura de la organización. Así mismo, la necesidad de tener implementado un sistema de administración de salarios no desaparece del todo. El precio de comparación en el mercado se vuelve aún más importante pues es usado extensivamente para identificar metas de salarios.

Al implementar el manejo del esquema, la organización también puede tener que re-examinar asuntos como los incentivos de la administración entre otros factores ligados al salario tradicional. Los administradores de la línea también pueden necesitar ser retenidos para tomar decisiones frente a la compensación mientras son persuadidos nuevas y más grandes responsabilidades para su desarrollo dentro de la organización.

Algunas otras compañías han aprendido, los sistemas de pago son más efectivos cuando soportan el cambio organizacional, no cuando lo dirigen. Es mejor si la organización se prepara antes de emprender el camino hacia la implementación del uso de Broadbanding de pago, de lo contrario fracasará.

La falta de un equilibrio razonable dentro de la estructura de salarios de una planta particular puede frecuentemente ser altamente destructiva para la moral de los empleados y, por lo tanto, de la producción.

En algunas corporaciones, los buenos salarios se han enfatizado exageradamente como la clave de las relaciones satisfactorias de personal.

Ocasionalmente, algún patrón asegura que "los trabajadores solamente se interesan por la cuantía de su sobre pago". La unilateralidad de este punto de vista ha quedado demostrado por investigaciones recientes que indican claramente que los trabajadores no se ven motivados únicamente por los incentivos económicos. Hay otros objetivos y satisfacciones de trabajo que son igualmente importantes, como la realización personal, por ejemplo.

Cuatro son las consideraciones principales que afectan la determinación y los cambios en el nivel general de salarios de una entidad económica:

1. Los salarios pagaderos por trabajos comparables, en otras firmas del mercado de trabajo o en la industria.
2. Las condiciones o situaciones financieras de la firma.
3. El costo de vida.
4. Los reglamentos oficiales tales como las leyes sobre el salario mínimo, o el ajuste y arreglo oficial de las disputas.

2.5.2. Prestaciones, incentivos y servicios

Las llamadas prestaciones laborales, involucran obligatoriedad para patrones y empleados, por lo que no pueden ser renunciables o cambiadas y marcan el mínimo que deberá de cubrir la labor realizada.

Las prestaciones son normativas y emanan de la Ley Federal del Trabajo, donde se estipula su seguimiento por parte de las autoridades del trabajo.

1. Jornada de Trabajo.
2. Descansos.
3. Vacaciones.
4. Prima Vacacional.

5. Aguinaldo.

6. Capacitaciones.

- Las jornadas de trabajo se refieren al número de horas a laborar por día.
 - Los descansos señalan los periodos de interrupción durante el día y los días de descanso obligatorios.
 - Las vacaciones señalan los días de desarrollo de actividades de esparcimiento familiar.
 - La Prima Vacacional se refiere al apoyo extraordinario que se otorga al trabajador durante los días de vacaciones.
 - El aguinaldo se refiere a la prestación de recibir días de apoyo frente a los gastos anuales del trabajador.
 - Las capacitaciones se refieren a las jornadas de formación didáctica de los trabajadores que les permitan ser más eficientes en su labor cotidiana, así como la obligatoriedad de estas.
- I. La jornada de trabajo puede ser diurna las que esta comprendida 6:00 hrs. Hasta 20:00 hrs. Con un máximo de duración de 8:00 hrs., la nocturna que comprende de las 20: 00 hrs. A las 6:00 hrs. Con un máximo de duración de 7:00 hrs. Y la mixta que es la comprendida entre ambas (diurna y nocturna) con un máximo de duración de 7:00 hrs. Y media siempre que la jornada nocturna sea menor a 3:00 hrs. Y media pues si comprende estas o mas se considerara jornada nocturna. Se establece en el momento de la contratación y no podrá modificarse hasta un nuevo contrato. Solo podrá ampliarse en casos de peligro de muerte de los trabajadores, en otros casos, no existe obligación.
- II. Descansos. Durante jornadas continuas de trabajo (ininterrumpidas), se otorga un descanso de media con goce de salario.

Por cada seis días de trabajo, el trabajador gozara de un día de descanso obligatorio por lo menos, con goce de salario integro. Conforme a las necesidades del servicio, de común

acuerdo el patrón y los trabajadores determinaran el día de descanso semanal obligatorio, procurando que este sea el día domingo. Los trabajadores que presten servicio el día domingo, tendrán derecho a una prima adicional del 25% sobre el salario de los días ordinarios.

DESCANSO OBLIGATORIO EN EL AÑO:

1. El 1o. de enero
2. El primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de febrero
3. El tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de marzo
4. El 1o. de mayo
5. El 16 de septiembre
6. El tercer lunes de noviembre en conmemoración del 20 de noviembre
7. El 1o. de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal
8. El 25 de diciembre, y
9. El que determinen las leyes federales y locales electorales, para efectuar la jornada electoral.

Cuando por necesidad de las labores continuas de una empresa algunos trabajadores tengan a prestar un servicio al patrón estos se pondrán de acuerdo con el patrón para determinar quienes lo harán pero no obstante ello tendrá derecho a que se les pague además de su salario base más el doble.

Debemos recordar que con las adecuaciones a la ley que aprobaron nuestros legisladores, se unieron los días festivos a los fines de semana más cercanos para de este modo impulsar el turismo y terminar con los largos puentes.

De esa manera los días oficiales pasarían automáticamente a un lunes para unirlos a un fin de semana, para que el trabajador pueda descansar mejor y disfrute su tiempo libre, en el caso de los contratos colectivo que estipulan estos días ,la empresa y el sindicato llegaran a un acuerdo de respetar lo marcado o apegarse a la nuevas disposiciones.

- III. Vacaciones. Los trabajadores que tengan un año de servicio prestado tiene derecho a descansar cuando menos 6 días y a recibir su pago íntegro, las vacaciones no son acumulables ni podrán compensarse con ninguna remuneración. Las vacaciones se aumentaran 2 días por cada año de servicio hasta llegar al 12 y posteriormente 2 días por cada 5 años de servicio.
- IV. Prima vacacional Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones. Las vacaciones y la prima se pagaran en la quincena que se hayan tomado los días, si las vacaciones abarcan dos o más quincenas, se pagaran los días correspondientes en cada quincena, en caso de que el pago sea quincenal, si no es así en el periodo de pago estipulado.
- V. Aguinaldo. Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos. El trabajador que haya prestado el servicio a un patrón y la fecha del pago del aguinaldo no lo está haciendo tendrá derecho a que se le pague proporcionalmente por el tiempo trabajado.
- VI. Capacitación. La capacitación del trabajador es obligatoria y deberá de realizarse en horario de trabajo, salvo que por necesidades de servicio se modifique. Se le enterará de los días y numero de capacitaciones a las que deberá de acudir, en caso contrario, se entenderá que podrá rescindir el contrato donde se señala la obligatoriedad de la capacitación del trabajador.

Referencias

- CHRUDEN, J. Herbert y Arthur W. SHERMAN Jr., Personal management, Cincinnati, South Eastern, 1963, p. 79.
- LIVY, Brian, Job evaluation: a critical review, Londres, George Allen & Unwin, 1975, p. 54.
- LOTT, Merrill R., Wage Scales and Job Evaluation, Ronald Press, Nueva York, 1926.

Bibliografía

- **BACXSN Y JACOOSEN:** «Contabilidad de costos, un enfoque administrativo y de gerencia», Ed. Mc Graw Hill, pág. 692.
- IO HN G. **RH ODE, GARY L. SUNDcM** y Eow no E. **LAWLER:** «COTItabilizaeión del **valor** de los recursos humanos», Reviste *Administración de Empresas*, T. VI, pág. 465.
- **DANTfi CRACOGNA:** «El balance social de la empresa», *Revista Administración de Empresas*, T. XI, pág. 318.
- Ley Federal del trabajo
- “Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones” CHIAVENATO, Idalberto Ed. Mc Graw Hill 8a. Edición