



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN**

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN RECURSOS HUMANOS EN  
SUS FUNCIONES DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y NÓMINA.”**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
PRESENTA**

**ERIK VÁZQUEZ RAMOS**

**ASESOR: M.A. ARTURO SÁNCHEZ MONDRAGÓN**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.**

**2009**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN RECURSOS HUMANOS EN SUS FUNCIONES DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y NÓMINA.”

## *“EL SABIO DEL FAROL”*

*El sabio del farol*

*Es un tipo con un sueño*

*Que cree en sí mismo,*

*Y no lo doblega*

*Ni la tragedia ni la fiesta.*

*Es un tipo que desdénia el pesimismo,*

*La ociosidad y la holgazanería*

*Pero ama el trabajo y la disciplina.*

*Bien lleno de fe*

*Hace su día algo valioso*

*Aunque llueva...no importa,*

*Tiene un bello control de sí mismo,*

*Sí le dicen que no*

*sigue insistiendo...*

*sí su barca acaso se hunde*

*se va nadando felizmente apoyado*

*en una poderosa confianza en su CREADOR*

*y en sí mismo.*

*No lo venció la derrota*

*Ni el éxito lo dominó;*

*Siguió sereno, paciente, sencillo,*

*Camino de una nueva meta.*

*Si acaso el pesimismo viene a verlo*

*Lo descubre como un simple inútil*

*Desgastador de fe,*

*Y sigue por su ruta, valeroso*

*Confiado en que ha de poder*

*Consciente de que está mejorando.*

*Anónimo.*



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO  
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
 P R E S E N T E



ATN: L. A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ  
 Jefe del Departamento de Exámenes  
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la Tesis:

Manual de Recursos Humanos en sus Funciones de Reclutamiento,  
Selección y Nómina

que presenta el pasante: Erik Vázquez Ramos  
 con número de cuenta: 09739351-5 para obtener el título de:  
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 23 de noviembre de 2009

PRESIDENTE

L.A. Arturo Sánchez Mondragón

VOCAL

L.A. Juan José Castillo Hernández

SECRETARIO

L.T. Regino Quiroz Solís

PRIMER SUPLENTE

L.A.M. Francisco Ramírez Ornelas

SEGUNDO SUPLENTE

L.A. Ivonne Yachira Flores Benitez

---

---

## *Agradecimientos*

*A la Universidad Nacional Autónoma de México; mi máxima casa de estudios; a su vez a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán y a sus maestros que fueron parte importante de mi formación como profesional.*

*A mis Sinodales, en especial al profesor Arturo Sánchez Mondragón por la ayuda que me brindó en la realización de mi proyecto de tesis.*

*Agradezco infinitamente a mis padres José y Ricarda que siempre estuvieron conmigo en las buenas y en las malas y sobre todo porque nunca dejaron de confiar en mí. Mil gracias los quiero mucho.*

---

---

## *Dedicatorias*

*Este trabajo lo dedico a mis hermanos Julieta, Lupe, Livia, Pepe y Jorge por su apoyo incondicional que siempre me brindaron sin esperar nada a cambio.*

*También lo dedico a mis sobrinos Nayelli, Ángel, Giovanna, J. Ricardo, J. René, Luis Enrique, Santiago y Azul por alegrarme todos los días con sus ocurrencias y travesuras.*

*Y no podría dejar mi tesis sin dedicarla a mis grandes amigos Ivonne, Julio, Luis, Eduardo y sobre todo a Adriana por todo su apoyo y consejos que me brindo a cada momento.*



# Í N D I C E



<b>OBJETIVO E HIPOTESIS</b> .....	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: RECURSOS HUMANOS (FUNCIÓN DE RECLUTAMIENTO)</b>	
1.1 Administración de Recursos Humanos.....	4
1.1.1 Definición de Recursos Humanos.....	4
1.1.2 Importancia de Recursos Humanos. ....	5
1.1.3 Ciclo de Personal.....	5
1.2 Planeación de Recursos Humanos. ....	6
1.3 Área de Contratación. ....	7
1.4 Reclutamiento.....	7
1.4.1 Definición de reclutamiento. ....	8
1.4.2 Fuentes de reclutamiento. ....	8
1.4.3 Exámenes y tipos de pruebas psicométricas.....	10
<b>CAPÍTULO 2: RECURSOS HUMANOS (FUNCIÓN DE SELECCIÓN)</b>	
2.1 Selección. ....	21
2.1.1 Definición de Selección. ....	21
2.1.2 Pasos para la Selección de Personal. ....	21
2.2 Proceso de Contratación Personal. ....	22
2.3 Elaboración de Entrevista Profunda. ....	24
2.4 Claves de Accesos Visuales.....	25
2.5 Como escribir cartas de presentación. ....	26
2.6 10 Cosas que odian los reclutadores en un Currículum ....	28
2.7 Como enfrentarse a una entrevista de trabajo.....	34
2.8 Integración del Expediente del Personal. ....	38

---

### **CAPÍTULO 3: SUELDOS Y SALARIOS. (NÓMINA)**

3.1	Administración de Sueldos y Salarios.....	43
3.1.1	Salario.....	48
3.1.2	Salario Base de Cotización.....	48
3.2	Nómina.....	53
3.2.1	Tipos de Nómina.....	53
3.2.2	Puntos básicos para un proceso de Nómina.....	58
3.3	Movimientos Afiliatorios.....	60
3.4	Control de Asistencia.....	64
3.5	Tipos de Incapacidades.....	66
3.5.1	Incapacidad Temporal por Riesgo de Trabajo.....	66
3.5.2	Incapacidad Temporal por Enfermedad no Profesional (Enfermedad General).....	66
3.5.3	Incapacidad Temporal por Maternidad.....	67
3.6	Retiro.....	67
3.6.1	Finiquito.....	70
3.6.2	Liquidación.....	72
3.6.3	Indemnización.....	73
3.7	Tipos de Pensiones.....	75
3.7.1	Pensión por Incapacidad Permanente Parcial o Total.....	75
3.7.2	Pensión por Invalidez.....	76
3.7.3	Pensión por Cesantía en Edad Avanzada o Vejez.....	76

#### **CONCLUSIONES**

Conclusiones.....	78
<b>Anexos.</b> ....	81
Glosario.....	87
<b>Bibliografía</b> .....	91



---

## OBJETIVOS:

1. Mejorar el procedimiento de reclutamiento y selección en las empresas.
2. Ayudar al Administrador a especializarse en la elaboración de nóminas.

## HIPOTESIS:

“Si las empresas medianas y grandes en el Área Metropolitana aplican correctamente un manual de Recursos Humanos podrán mejorar el procedimiento de reclutamiento, selección y nómina.

"Si los profesionales de la administración pretenden desempeñarse en el área de recursos humanos de las organizaciones y empresas, es necesario que conozcan más a fondo los procedimientos esenciales de las funciones de reclutamiento y selección de personal y de nómina"

---

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se hace por la necesidad que tiene el administrador en conocer más a fondo algunos procesos de Recursos Humanos dentro de la organización ya que son una herramienta indispensable para su desarrollo profesional.

Por lo cual, este trabajo se base en una serie de procedimientos que son necesarios para los administradores que deseen desempeñarse en el Área de Recursos Humanos en las sub-áreas de reclutamiento, selección y nómina.

Es por ello, que por medio de la organización se van a poder establecer formalmente, las actividades necesarias del administrador para lograr un objetivo común. Es así que ante la necesidad de conocer distintos procedimientos administrativos se ha desarrollado este manual como una herramienta de la organización y el administrador, en donde se van a definir las tareas de reclutamiento y selección (pruebas psicométricas) y nómina llevando implícitos los objetivos de la organización.

Los manuales administrativos se constituyen como un instrumento básico e importante de comunicación de decisiones de todo organismo administrado racionalmente, teniendo como fin el de instruir al personal acerca de las funciones que se deben realizar y desarrollar en el trabajo.

# CAPÍTULO 1

---

## RECURSOS HUMANOS FUNCIÓN DE RECLUTAMIENTO



### CONTENIDO

- 1.1 Administración de recursos humanos
- 1.2 Planeación de recursos humanos
- 1.3 Área de contratación
- 1.4 Reclutamiento

## 1.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Saber la importancia que tienen los Recursos Humanos surge de la necesidad que tienen las organizaciones o empresas de contar con los creadores de ideas, satisfactores de necesidades y guías para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

“Su objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.”<sup>1</sup>

### 1.1.1 Definición de Recursos Humanos

Una vez que nace o surge una nueva organización, ya sea pequeña, mediana o grande sin importar su giro, lo primero que tenemos son personas haciendo diferentes actividades como vendiendo productos o realizando algún tipo de servicio. Todas las organizaciones están basadas en su recurso humano (personal).

El manejo del personal, su buen trato y una correcta selección del personal con quien se pretende trabajar, son cosas que deben ser tomados en cuenta por cualquier organización, ya que junto con los recursos materiales, recursos técnicos y recursos financieros llevan a la organización a cumplir con sus objetivos establecidos.

El recurso humano es la gente que brinda a la organización su trabajo, su habilidad y destreza, además de creatividad y esfuerzo ya que de esto depende el logro de los objetivos. Los recursos humanos son el motor de toda organización,

---

<sup>1</sup> MÜNCH Galindo, Lourdes y José García Martínez (1997). *Fundamentos de Administración*. 5. ed. México, Trillas p. 53

ya que es lo que le da vida a la misma; ya que brinda a través de sus conocimientos las herramientas necesarias para su estructuración e integración.

Es de suma importancia que los integrantes de los recursos humanos estén conscientes de la importancia de su trabajo, pues su actividad es parte de un proceso. Dicha actividad trae como resultado el alcance de un objetivo esfuerzo que se cumple a través del trabajo en equipo dentro de la organización. Es por eso que cada trabajo tiene su importancia y un porqué de su función.

### **1.1.2. Importancia de los Recursos Humanos**

*“La sociedad necesita de las organizaciones (empresas pequeñas, medianas y grandes) para satisfacer sus necesidades; por ejemplo, necesita de las empresas de alimentos, para obtener comida, de las empresas textiles para obtener vestido, calzado, etc., y de las empresas en general como fuente de trabajo.”<sup>2</sup>*

Por eso las organizaciones requieren del personal para realizar un correcto manejo de sus recursos, y lograr satisfacer, de esta forma, las necesidades de la sociedad. Los recursos humanos son quienes deciden qué hacer, cómo hacer, dónde hacer, porqué y por quién hacer. De manera que las decisiones de gran relevancia, son tomadas por un grupo de personas de acuerdo a su nivel jerárquico para poder satisfacer y cumplir metas u objetivos de la organización.

### **1.1.3. Ciclo del Personal**

Son las etapas por las cual pasa un empleado desde su llegada a la organización, hasta que se va de ella, se conoce como “ciclo de personal”.

El ciclo de personal son los pasos mediante los cuales el empleado crece junto con la organización, aprende a conocerla y tiene la oportunidad de especializarse en su trabajo, gracias a los conocimientos y habilidades que adquiere durante el ejercicio de su trabajo.

---

<sup>2</sup> ANZULA Rojas, Sérvulo (1993), Administración de pequeñas empresas. 1. ed. México. McGraw Hill Interamericana pp. 208

El ciclo de personal consta de los siguientes pasos:

- Proceso de contratación.
- Entrenamiento.
- Remuneración.
- Administración de sueldos y salarios.
- Relaciones laborales.

## 1.2. Planeación de Recursos Humanos

**Objetivo:** Satisfacer las necesidades de la organización en lo referente del personal. Ejemplo; cubrir adecuadamente un puesto que está vacante (a tiempo y con la persona indicada), lo cierto es que se deben cubrir los puestos con personal calificado.

Ejemplo; una empresa textil planea incrementar su productividad con maquinaria automatizada; pero no ha contratado personal especializado esto dará como resultado que la organización pierda tiempo y dinero en forma innecesaria.

“La planeación de los recursos humanos consiste en anticiparse y calcular las necesidades futuras de la empresa en lo que se refiere al personal.”<sup>3</sup> Considerando que va a iniciar operaciones la organización o está planeando un pronto crecimiento, debe contemplar que necesitara de personal suficiente para comenzar, por lo que tiene que revisar con cuánta gente cuenta y cuánta va a requerir para sostener su posible crecimiento y aprovechar todas las oportunidades que se le presenten.

Esto quiere decir que la organización debe planear correctamente el número de personas que necesitara para desempeñar trabajos específicos en un momento dado. Asimismo para contratar personal, primero deben considerar aspectos importantes como magnitud de la empresa, su giro, objetivos, antigüedad, si está en proceso de crecimiento, etc.

---

<sup>3</sup> ANZULA Rojas, Sérvulo (1993) Ob. Cit. p. 209

La compañía que planea incorrectamente su número de personal y que no analiza las características con las que debe contar su personal, basándose en entrevistas sencillas y se contrate personal con características que no se adapten a las necesidades de la organización. Es de suponer que al poco tiempo comiencen los problemas de adaptación y de buen entendimiento entre empleados, además de que se pudiera generar un faltante o sobrante en el desarrollo de las tareas. (Fig.1.1).

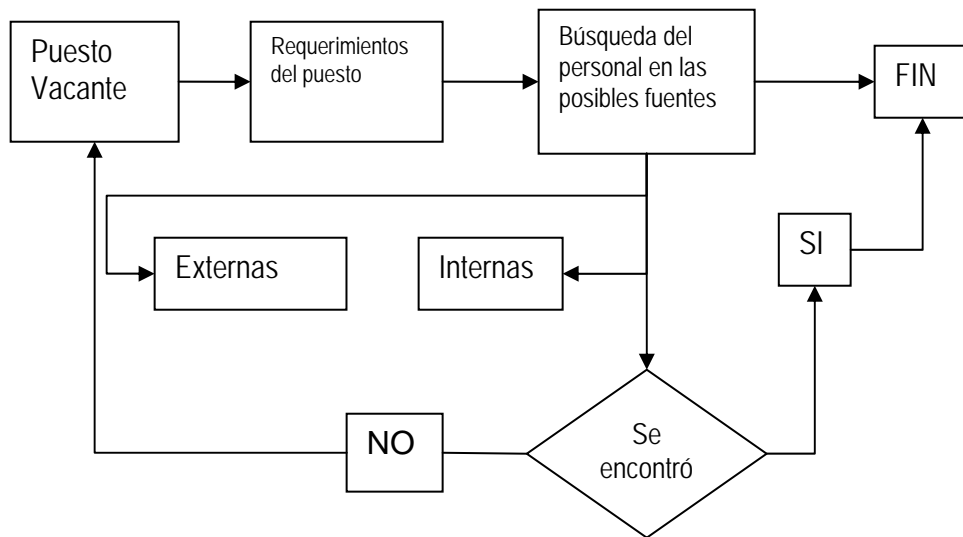


Fig.1.1

Flujo sobre la determinación de necesidad de Recurso Humano.

Fuente: ANZULA Rojas, Sérvulo (1993), *Administración de pequeñas empresas* p. 210

### 1.3. ÁREA DE CONTRATACIÓN

#### Proceso de Contratación

El proceso de contratación consiste de pasos que se llevan a cabo por las personas encargadas de recursos humanos. Proceso que permite, conforme avanza, tener una imagen más detallada del candidato al puesto, y de esta manera, rechazar o aceptar gente con habilidades para cubrir el puesto vacante.

En la contratación se siguen una serie de pasos; todos ellos conducen a la persona ideal para el puesto; éstos son: el reclutamiento, la selección y la inducción.

## **1.4. RECLUTAMIENTO**

Es una serie de herramientas que utilizan los encargados de recursos humanos para atraer y hacer que la gente que cuenta con conocimientos, habilidades y aptitudes para trabajar, busque el trabajo más apropiado a sus capacidades y de la misma manera la organización que lo busque logre encontrarlo.

### **1.4.1. Definición de Reclutamiento**

*"Es un proceso técnico que tiene por objetivo abastecer a las empresas del mayor número de solicitudes para contar con los mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos" <sup>4</sup>*

*"Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización" <sup>5</sup>*

### **1.4.2. Fuentes de Reclutamiento**

Hoy en día existen diversas maneras de buscar y atraer gente para un determinado puesto. Se puede solicitar la información del candidato fuera de la organización cuando es de nueva creación, o dentro de ella cuando la organización está en funcionamiento.

Cuando la información se genera fuera de la organización, se considera como fuente externa; entre ellas están las bolsas de trabajo y las agencias de empleo.

---

<sup>4</sup> BARRIGA Sánchez, Francisco (1993). Técnicas de Administración de Recursos Humanos. 3. ed. México, Limusa. pp. 220.

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto (2001). *Administración. Teoría, Proceso y Práctica*. 3. ed. México, McGrawHill. pp.208.



Si la organización cuenta con esta información se considera como fuente interna.

Las organizaciones por lo general acuden a estas fuentes de información para encontrar futuros empleados, y personas con necesidades de trabajo, interesadas en desarrollar su experiencia o aptitudes personales. A esta información ordenada se le conoce como “*currículum*”, esta información la proporcionan los mismos candidatos a los centros o fuentes de información.

**Fuentes Internas.** Este tipo de fuente proporciona información a la organización sobre el candidato potencial, y que está contenida en documentos llevados en archivos, como:

- Solicitudes de empleo (*currículum vitae*).
- Investigación documental de candidatos.
- Exámenes, etcétera.

**Solicitud de Empleo.** Es un medio de información que es usado más comúnmente, por lo fácil de su manejo. Por lo general, todas las organizaciones lo usan. El procedimiento para llenarse es sencillo para el interesado ya que contesta una serie de preguntas de un formulario, ya sea impreso o a mano, en el cual se solicitan una serie de datos personales con el fin de que la organización conozca al candidato.

Esta fuente de información contiene preguntas generales que sirven para conocer los antecedentes laborales de la persona, su interés por trabajar en la organización y, dado el caso, las razones que motivaron su abandono de empleos anteriores.

Si algún candidato se interesa en un puesto, y la organización no cuenta con solicitudes (ya sea porque no las maneja o porque de momento no cuenta con ellas) el interesado puede dejar su solicitud de empleo. Esta forma debe dar información acerca de características propias como:

- ✓ Nombre
- ✓ Edad
- ✓ Experiencia en el trabajo
- ✓ Escolaridad
- ✓ Referencias

Esta información se archiva para usos posteriores, en caso de que no haya sido necesitada en el momento en que fue presentada, o bien como referencia del futuro empleado, para poder comprobar su capacidad o experiencia en el área.

### **LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL DE CANDIDATOS**

Es la verificación de la información presentada por el candidato a la organización, o que consta en las solicitudes de empleo. Este punto es muy importante, porque se presta para que se proporcionen datos falsos, dar buena impresión es necesario para ser contratado rápidamente.

### **LOS EXÁMENES**

“Son pruebas que se aplican al candidato, con el fin de determinar su capacidad intelectual o pruebas físicas que comprueben su buen estado de salud, tanto física como mental (exámenes psicométricos)”.<sup>6</sup>

### **Integración de Exámenes o Pruebas Psicométricas**

Existen 3 Factores a considerar:

- ✓ Edad
- ✓ Escolaridad y
- ✓ Experiencia

---

<sup>6</sup>ANZULA Rojas, Sérvulo (1993) Ob. Cit. p. 213

Las pruebas más usuales para la selección del personal son:

- 1. Pruebas de Inteligencia**
- 2. Pruebas de Personalidad**
- 3. Pruebas de Habilidades**
- 4. Pruebas de Interés**

### **Pruebas de Inteligencia**

- Miden la capacidad general de la persona o su coeficiente intelectual
- Indican que tipo de problemas pueden ser resueltos en mayor o menor grado de complejidad
- Rapidez y certeza en procesos mentales
- Facilidad para actuar con propósito definido
- Habilidad para solucionar problemas y toma de decisiones.

### **Pruebas de Personalidad**

- Miden rasgos específicos de las personas siendo el resultado un conjunto de riesgos que determina el perfil del comportamiento.

### **Pruebas de Habilidades**

- Indica las áreas donde puede destacar una persona.
  - Indica la mayor o menor facultad para desempeñar determinada labor, por ejemplo;
1. Destreza manual
  2. Retención de datos
  3. Capacidad de observación
  4. Percepción visual
  5. Solución de problemas aritméticos
  6. Anticipación y planeación

7. Memorización de orden
8. Discriminación visual
9. Atención y sentido común
10. Concentración en la tarea
11. Coordinación viso motriz
12. Capacidad de aprendizaje

### **Pruebas de Interés**

- Indica actitud o sentimiento enfocado hacia determinadas áreas
- Indica inclinaciones o intereses de las personas.

### **1.4.3. EXÁMENES Ó PRUEBAS PSICOMÉTRICAS**

#### **1. Nivel Obreros (Nivel operativo)**

- **Inteligencia**

- \* Beta II-R
- \* Beta III-R
- \* Barsit
- \* Raven

- **Personalidad**

- \* Bender
- \* Machover
- \* HTP
- \* Frases Incompletas

- **Intereses o Habilidades**

- \* Thurstone
- \* PIV
- \* Memoria
- \* Habilidad numérica
- \* Atención
- \* Habilidad verbal
- \* Percepción
- \* Destreza

#### **2. Mandos Medios (máx. 2 personas bajo su responsabilidad)**

- **Inteligencia**

- \* Beta II-R
- \* Beta III-R
- \* Terman
- \* Dominós
- \* D-48 Meili

- **Personalidad**

- \* M.M.P.I.
- \* Machover
- \* Moss
- \* Cleaver
- \* Frases Incompletas

- **Intereses o Habilidades**

- \* Gordon
- \* Thurstone
- \* D.A.T
- \* Contabilidad
- \* Archivo
- \* Mecanografía
- \* Ortografía
- \* Taquigrafía

#### **3. Nivel Ejecutivo (Gerentes, Directivos)**

- **Inteligencia**

- \* Wais
- \* Terman
- \* D-48

- **Personalidad**

- \* M.M.P.I
- \* T.A.T
- \* Moss
- \* Cleaver
- \* Reddin
- \* Rorschach
- \* Frases Incompletas

- **Intereses o Habilidades**

- \* Gordon
- \* Kuder
- \* Thurstone

### **BETA II-R Instrumento no Verbal de Inteligencia**

Es una herramienta psicométrica diseñada para medir capacidades intelectuales generales de las personas relativamente analfabetas o con dificultades en el idioma.

Proporciona una estimación global de la capacidad expresada mediante un C.I. o un percentil. Consta de 6 tareas y el tiempo de duración de la prueba es de 30 min., c/tarea pretende medir diferentes aspectos de la capacidad intelectual.

1. **LABERINTOS** (1 Min. 30 Seg.) Organización, planeación, anticipación a los hechos.
2. **CLAVES** (2 Min.) Aprendizaje, Coordinación viso motriz, asimilación.
3. **FIGURAS GEOMÉTRICAS** (4 Min.) Juicio crítico (Importancia a las cosas), discriminación visual (entre lo urgente y lo importante).
4. **FIGURAS INCOMPLETAS** (2 Min. 30 Seg.) Análisis y síntesis, pensamiento abstracto (Concentración).
5. **PARES IGUALES Y PARES DESIGUALES** (2 Min.) Observación, atención, interés en lo que nos rodea, discernimiento, trabajo rutinario.
6. **OBJETOS EQUIVOCADOS** (3 Min.) Trabajo bajo presión, discriminación visual.

### **TEST DE DOMINÓS**

- Es un test no verbal de inteligencia.
- Informa acerca de la capacidad para resolver problemas diversos.
- Es un test factorial que mide el factor “G” de inteligencia.
- Capacidad de resolver problemas más complejos.
- Tiempo; 30 min. para nivel lic. y 40 min. para nivel Preparatoria.
- Escolaridad mínima de 18 años en adelante.

- Edad mínima de 18 años.

### **INTERESES THURSTONE**

- Aplicable a los 3 niveles.
- Diseñado para determinar el grado de interés sobre las áreas; Físico-Matemáticas, biológicas, cálculo, negocios, ejecutivo, persuasiva, literaria, humanística, artística, musical.
- Se expresan preferencias con respecto a diferentes ocupaciones.
- No hay tiempo límite para contestar entre más rápido mejor.

### **PERCEPCIÓN**

- Demuestra la aptitud para percibir detalles con rapidez en palabras y números; y para detectar semejanzas y diferencias rápidamente.

El tiempo exacto para contestar la prueba es de 5 minutos.

### **DESTREZA**

- Mide la rapidez y precisión de movimientos y la anticipación a obstáculos; desempeñando un papel importante en la agudeza visual y percepción psicomotriz.

Consta de 3 partes:

1. En la primera parte se trazará una línea desde la flecha de entrada hasta el otro extremo cruzando por entre los picos sin tocarlos, sin despegar el lápiz y sin tocar las paredes.
2. Consta de unos cuadros en los que se ponen 2 palomas dentro de cada uno de ellos procurando que no salgan del cuadro y que sean palomas no rayas.

3. Son unos triángulos unidos por una línea, se colocará un punto al centro de cada triángulo, sin tocar paredes y siguiendo el orden que se indica procurando ser un punto no una bolita.

Cada parte será contestada en 1 minuto exacto.

### **HERRAMIENTAS**

- Esta prueba mide la aptitud para reconocer figuras de herramientas, equipo y aparatos de uso común

El ejercicio consta de 5 minutos exactos para contestarlo.





## **Fuentes Externas:**

Las fuentes externas están constituidas por la información de los candidatos que se encuentran fuera de la organización; algunos ejemplos de estas fuentes conocidas como medios de reclutamiento son:

- Anuncios Publicitarios.
- Instituciones Educativas.
- Agencias de Empleo.

### **Anuncios Publicitarios.**

“Un Anuncio publicitario es una información que se hace llegar a un candidato a través de un medio masivo de comunicación (periódicos, radio, volantes, televisión, revistas especializadas, etc.)”<sup>7</sup>

En el momento en que se decide utilizar este medio, se debe tener muy presente la forma en que se quiere hacer llegar la información al público, ya que según la impresión que ésta cause, será la respuesta y demanda que se obtenga del anuncio. No es lo mismo un anuncio por televisión, que por radio o a través de volantes, ya que no sólo los gastos en que se incurren son diferentes, sino también el público, los oyentes y los lectores que lo reciben.

Además se debe contemplar a quien se debe dirigir el anuncio, si a un candidato con un cierto nivel educativo o un candidato con cierto nivel social.

### **Instituciones Educativas.**

En nuestros días existen universidades y facultades que proporcionan a la comunidad en general facilidad para contratar personal para las organizaciones que requieren gente para sus diversas áreas; estas facilidades son conocidas

---

<sup>7</sup> ANZULA Rojas, Sérvulo (1993) Ob. Cit. p. 215

como bolsas de trabajo. En ellas, el interesado llega y llena una solicitud de empleo o deja su currículum, de manera que cuando se le necesita, la organización tiene la información acerca de sus características personales y profesionales. Si desea saber más acerca de la persona, se efectúa una entrevista personal previamente arreglada.

Otros organismos que cuentan con este servicio son las secretarías, sindicatos, centros patronales, cámaras de comercio, cámaras industriales, entre otros.

### **Agencias de Empleo.**

Son organizaciones que su objetivo principal es ayudar a las organizaciones que buscan candidatos para un puesto vacante y orientar a los profesionistas acerca de dónde encontrar trabajo, proporcionándoles datos de organizaciones que requieren personal.

Existen dos tipos de agencias de empleo:

- Agencias Públicas.
- Agencias Privadas.

### **Agencias Públicas.**

Son las que brindan sus servicios de forma gratuita a los interesados que por lo general están afiliadas al estado; estos organismos procuran colocar a las personas según su experiencia o educación.

### **Agencias Privadas o Particulares.**

Son aquellas que ofrecen sus servicios a las organizaciones. La organización en este caso, puede recibir el servicio con o sin costo, dependiendo de la situación, ya que el solicitante generalmente es quien generalmente paga este servicio.

Que este tipo de servicio pueda utilizarse provechosamente dependerá de las personas que tengan disponibles las agencias y de las necesidades de la

organización. Independientemente del tipo de fuente que se utilice ya sea interna o externa, organización solicitante tiene que presentar una requisición de personal que describa a la organización y cuente con las características de la vacante o perfil del puesto, a continuación se muestra un ejemplo de una requisición de personal. (Figura 1)

REQUISICIÓN DE PERSONAL					
Área de Reclutamiento y Selección de Personal.					
Fecha:					
<b>I. DATOS GENERALES</b>					
1.1. Empresa Solicitante					1.5. Sueldo
1.2. Dirección y Teléfono					1.6. Prestaciones
1.3. Puesto Vacante					1.7. Horario de Trabajo
1.4. Tipo de Vacante					
<b>II. PERFIL DEL PUESTO</b>					
II.1. Edad					II.7 Requiere viajar
II.2. Sexo					II.8 Idioma
II.3. Estado Civil					II.9 Personal a su cargo
II.4. Presentación					II.10 Descripción Genérico del Puesto
II.5. Escolaridad					II.11 Comentarios adicionales
II.6. Experiencia					
<b>III. INFORMES</b>					
III.1 Atención de Candidatos					
III.2 Cargo					
III.3 Horario de Recepción					
III.4 Requirió el Servicio					
III.5 Cargo					
<b>IV. CANDIDATOS PROPUESTOS</b>					
IV.1	Fecha	Nombre	Teléfono	Observaciones	
	-	-	-	-	
	-	-	-	-	
<b>V. PERSONAL QUE CUBRE LA VACANTE</b>					
V.1 Candidatos					
V.2 Sueldo					
V.3 Fecha de Contratación					
<b>VI. AUTORIZACIÓN</b>					
VI.1 Nombre					
VI.2 Cargo					
VI.3 Vo.Bo.					

(Figura 1)

# CAPÍTULO 2

---

## RECURSOS HUMANOS FUNCIÓN SELECCIÓN.



### CONTENIDO:

- 2.1 Selección
- 2.2 Proceso de contratación personal
- 2.3 Elaboración de entrevista profunda
- 2.4 Claves de accesos visuales
- 2.5 Como escribir cartas de presentación
- 2.6 Cosas que odian los reclutadores en un currículum
- 2.7 Como enfrentarse a una entrevista de trabajo
- 2.8 Integración del expediente del personal

## 2.1. SELECCIÓN

### Definición

“La selección es un conjunto de pasos mediante los cuales la pequeña empresa realiza una evaluación sobre las características y aptitudes de los candidatos y determina cuál cumple con los requisitos para ser aceptado.”<sup>1</sup>

Los pasos para la selección:

1. El primer paso es usar un cuestionario para conocer el interés por parte del solicitante por obtener empleo y proporciona información necesaria para llevar a cabo la entrevista inicial de filtro. Cuando una persona está interesada en conseguir empleo, acude a las organizaciones en las que quiere trabajar y pide llenar una solicitud de empleo. Una vez terminada ésta, la organización lo tomara en cuenta como un posible candidato.
2. El segundo paso es la entrevista inicial; ésta es usada para hacer una evaluación de qué tan aceptable es el candidato para el empleo.

Existe una serie de pasos que deben ser tomados en consideración para la entrevista:

- ✓ Determinar, antes de comenzar, cuáles son las preguntas que se harán.
  - ✓ Celebrar la entrevista en un ambiente tranquilo.
  - ✓ Dedicar toda la atención al aspirante.
  - ✓ Observar atentamente la forma de hablar y la manera de comportarse del entrevistado.
3. Los exámenes son de mucha importancia para evaluar las capacidades y aptitudes de los candidatos a los puestos vacantes y aunque sea de manera sencilla se deben aplicar estas pruebas a todos los candidatos.

---

<sup>1</sup> ANZULA Rojas, Sérvulo (1993), Administración de pequeñas empresas. 1. ed. México. McGraw Hill Interamericana p.216

4. A través de la investigación de los antecedentes podemos comprobar que la información proporcionada en la solicitud y la entrevista sea verdadera.

Si una persona llega con una solicitud en la cual asegura poseer aptitudes totalmente ajenas a él, y no se procede a comprobar su veracidad se originaran una serie de problemas, desde errores de producción, pérdidas de capital, de tiempo y de esfuerzo, e incluso conflictos a la propia organización.

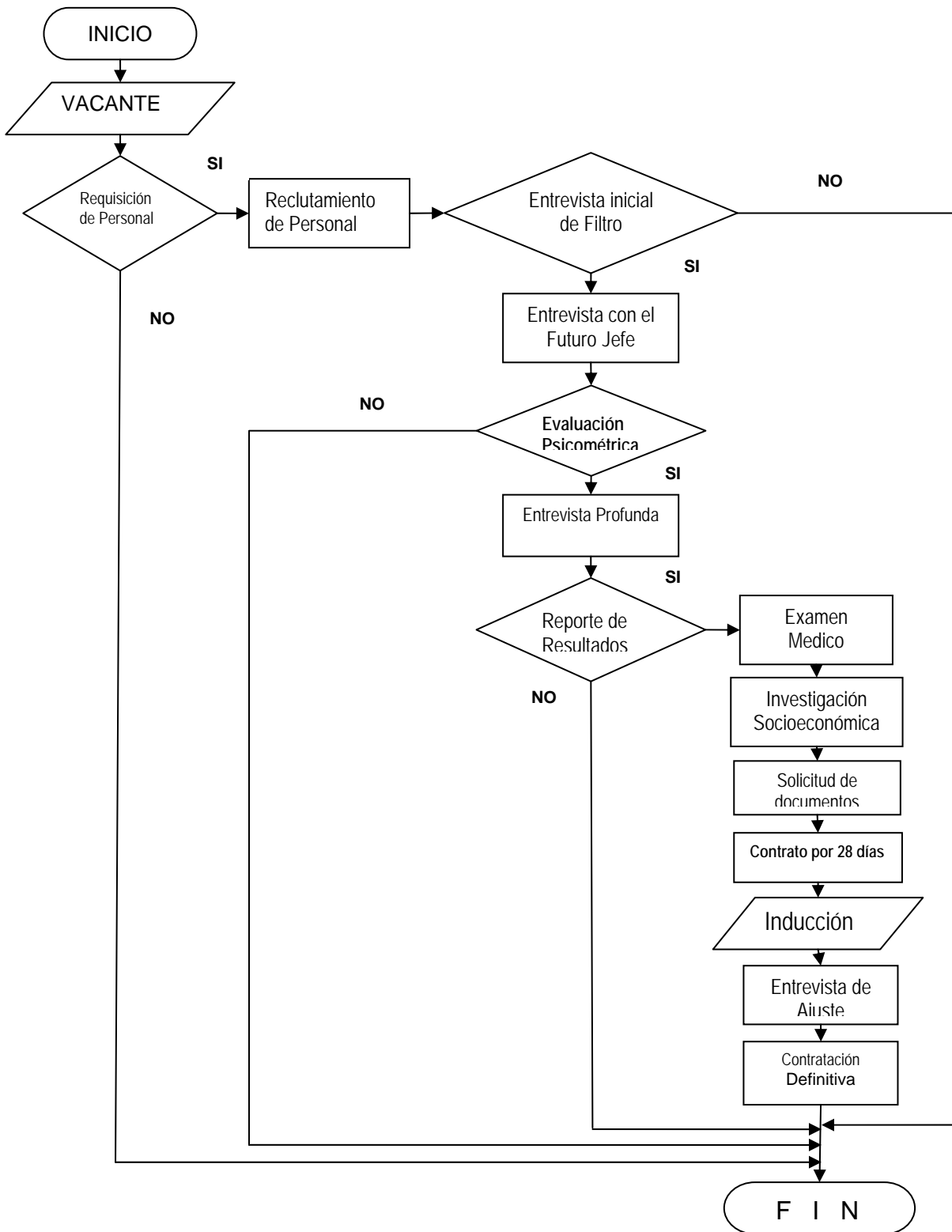
5. Es un hecho que en las pequeñas organizaciones las entrevistas son realizadas por el dueño de la organización, ya que es quien se encarga de todas las áreas.

## **2.2 PROCESO PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

1. Vacante
2. Requisición de personal
3. Reclutamiento de personal
4. Solicitud de empleo
5. Entrevista inicial de filtro
6. Entrevista con futuro jefe
7. Evaluación psicométrica
8. Entrevista profunda
9. Reporte de resultados
10. Examen médico
11. Investigación socioeconómica
12. Solicitud de documentos
13. Contrato por 28 días
14. Inducción
15. Entrevista de ajuste
16. Contratación definitiva
17. Capacitación

(Ver Figura 2)

Diagrama de flujo para la contratación de personal.



(Figura 2)

## 2.3 ELABORACIÓN DE ENTREVISTA PROFUNDA

Hacer preguntas;

- Situacional
- Abiertas
- Cerradas
- De confrontación

Aspectos a Evaluar

- Contenido verbal
- Tono de voz
- Posición corporal
- Movimientos oculares

Preguntas para las Entrevistas

1. Descríbase a usted mismo.
2. Describa a su familia como la considera.
3. Póngase una calificación del 1 al 10 en los siguientes aspectos;
  - Optimista
  - Sociable
  - Asertivo
  - Realista
  - Carácter firme
  - Tolerante
  - Organizado
4. ¿Cuáles son las 5 cosas mas importantes para ti en la vida?
5. ¿Cuál es tu capacidad intelectual?



6. De no haber estudiado la carrera que estudiaste ¿qué hubieras estudiado?  
(3 carreras).
7. ¿Cuáles son las 3 empresas en las que has soñado trabajar?
8. ¿Cuáles son tus 3 primeras fortalezas?
9. ¿Cuáles son tus 3 primeras áreas de mejora?
10. ¿Cuál es tu grado de ubicación en la vida? (que cambiarías).
11. ¿Cuál es tu grado de conocimiento para enfrentarte a la vida?
12. ¿Cuál es tu grado de experiencia par enfrentarte a la vida?
13. ¿Qué tan motivado te sientes en este momento o en esta etapa de tu vida?
14. 3 cosas que ayudarán a mejorar la etapa de tu vida.

## 2.4 CLAVES DE ACCESOS VISUALES

Identificaremos las estrategias mentales de nuestro interlocutor y para saber que canal tiene más desarrollado y hablar en el mismo idioma y misma frecuencia.

**Vr.-** Visual recordado (movimiento ocular arriba-izquierda). Se ven imágenes de experiencias pasadas.

**Vc.-** Visual creado (arriba-derecha). Se ven imágenes de cosas nunca antes vistas o las ve de diferente manera.

**Ar.-** Auditivo recordado (movimiento. horizontal-izquierda). Escucha sonidos que había oído con anterioridad.

**Ac.-** Auditivo creado (horizontal-derecha). Escucha sonidos que nunca antes había escuchado o da sonidos o tonalidades a frases ya oídas.

**Ad.-** Auditivo digital (abajo-izquierda). Significa hablar con uno mismo por medio de palabras.

**K.-** Kinestésico (abajo-derecha). La persona siente emociones, sensaciones táctiles o sensaciones musculares o viscerales.

## **2.5 CÓMO ESCRIBIR CARTAS DE PRESENTACIÓN**

La carta de presentación resume nuestras intenciones, nuestras cualidades y nuestra disponibilidad a entrar en una organización. Es nuestra oportunidad para dar una buena impresión. Una carta personalizada dice mucho de ti, indica que tomas en serio la búsqueda de empleo. De hecho, mientras nuestro Currículum ofrece detalles de fechas, lugares de trabajo previo y educación, la carta de presentación estimula al lector en este caso al responsable de recursos humanos (de la selección), a dedicarnos más tiempo que al resto de los candidatos.

Es por esta razón que tu currículum debe de aparecer en la mesa del responsable de la selección junto con tu carta de presentación. Ya que es tu primera oportunidad para presentarte, exponer tus cualidades y mostrar que eres un candidato idóneo para el puesto.

Cualquier persona puede escribir una carta de presentación y sentarse a esperar lo mejor. En vez de eso, pon la atención necesaria en personalizar tus cartas de presentación demostrando así que te tomas en serio el trabajo selección. Señala la razón por la que estás interesado en trabajar para esa organización o empresa en particular. Menciona un departamento de esa empresa o un nuevo proyecto en el que está involucrada; demuestra que has hecho "tu tarea". Dirige la carta a la persona responsable de la selección del personal siempre que sea posible.

Las cartas de presentación deben ser claras y precisas. Menciona el puesto de trabajo específico, varias razones por las que tu experiencia te hace ser el

candidato idóneo para el puesto y un breve resumen de tu experiencia laboral hasta la fecha. Es el lado humano de una serie de datos profesionales como es el currículum.

Puedes ser una gran persona y ser el más dispuesto, pero los responsables de la selección necesitan saber realmente por qué deberían considerarte para ese puesto. ¡Presume un poco! Proporciona unos cuantos datos, demuestra cualidades en las que destagues, informa sobre los logros de tus trabajos anteriores y del actual para impresionar. ¿Cómo que has incrementado las ventas en un 40%? O ¿Qué has conseguido nuevos clientes para la compañía?

Si piensas que el responsable de recursos humanos o de selección de personal distinguirá la razón por la que le estás enviando tu Currículum en medio de tanta información, estás perdido. Por eso debes destacar de alguna forma tus objetivos y tus aptitudes.

Por ninguna razón menciones conflictos personales con tus jefes anteriores, demandas o comentarios sarcásticos en tu carta de presentación. Si hablas mal sobre tu actual lugar de trabajo, los entrevistadores pueden temer que esto se repita si te contratan.

Por regla general se deben incluir pretensiones salariales e historia salarial en la carta de presentación si lo requiere el empleador. Por ejemplo, "mis pretensiones salariales son entre \$10,000 y \$15,000 pesos, negociables". O bien, "mi salario actual es de \$10,000 pesos en la empresa la ideal, S.A.". Eliminar esta información puede causar que tu Currículum termine en la basura. La información de las pretensiones económicas solo la debes incluir en la carta de presentación.

Señala el hecho de que estás disponible para una entrevista personal; proporciona tu número de teléfono, tu número de celular y tu dirección de correo electrónico donde te puedan localizar; menciona que realizaras una llamada telefónica para

dar seguimiento, cuando sea posible, para proporcionar cualquier información adicional.

La forma profesional en que sea escrito la carta de presentación y el currículum te pondrá un paso adelante en la escalera de la carrera profesional, así como abrirte las puertas de una nueva trayectoria laboral. Una presentación correcta, sin errores, combinada con una redacción sólida y hechos claros animará al lector a revisar tu Currículum adjunto y a llamarte para una entrevista.

## **2.6. COSAS QUE ODIAN LOS RECLUTADORES EN UN CURRÍCULUM**

Un estudio realizado entre más de 2,000 reclutadores de varias ramas industrias, se les preguntó qué cosas no toleran a ver en un currículum. Esto es lo que los encargados de recursos humanos están diciendo, así que más vale pena que pongas atención.

Aquí están las 10 cosas más odiadas, y consejos sobre cómo eliminarlas de tu currículum: “

### **1. Errores de ortografía, dedazos y mala gramática**

Según con Bruce Noehren de J. Douglas Scott & Associates, esto se ve reflejado directamente en tu reputación. “No ganas nada por tener buena ortografía”, dice.

“Esta es una credibilidad que ya deberías de tener”

“Debes de usar el corrector de errores de tu procesador de palabras, claro. Pero generalmente esto no detectará todos los errores. Palabras como “que” y “qué” están bien escritas y el corrector no las detectará, pero podrían estar mal utilizadas. Pon especial atención en las palabras claves relacionadas a tu industria.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> DÍAZ, Navarro Pamela (2008), 10 Cosas que odian los reclutadores en un currículum <http://www.alumnos.cva.itesm.mx/eljuglar/index2.php?option=com...> - Similares [consulta 20 de mayo 2008]

## **2.- Demasiado orientado a responsabilidades y deberes del puesto**

“Si estás usando la descripción de puesto usada por tu compañía, no estás entendiendo cuál es el objetivo de tu currículum”, dice Paúl Schmitz de Hufford Associates. Los reclutadores ya saben de qué se trata el trabajo; tu currículum debe destacar tus logros en ese puesto.

Schmitz aconseja que muestres lo que realmente has logrado, describiendo el proceso y resultados que te son específicos.

## **3.- Fechas imprecisas o falta de fechas**

Los reclutadores requieren saber cuándo y dónde trabajaste, para entender mejor tu historial de trabajo y usar las fechas para la verificación de información. De acuerdo con Kathi Bradley de Bradley Resources, “la falta de fechas, especialmente por periodos prolongados, activan alarmas en la mente del reclutador, y puede que el currículum sea desechado como resultado.”

Incluye rangos específicos en años y meses para cada puesto. Si hay vacíos de tiempo, explícalos en tu carta de presentación, pero no en el currículum.

## **4.- Información de contacto errónea o faltante**

“El currículum se crea con un solo objetivo: el recibir una llamada telefónica”, dice Kim Fowler de Fowler Placement Service Inc. ¿Cómo te pueden contactar si tu número telefónico o tu e-mail esta incorrecto?

Verifica que tu currículum cuente con tu número de teléfono, e-mail, y dirección, ya que los reclutadores no tratarán de localizarte; simplemente tirarán tu currículum y revisarán el currículum del siguiente candidato.

## **5.- Mal formateo**

Un mal uso de las diferentes fuentes e imágenes hacen que tu currículum cause una mala impresión al momento de ser escaneado, ya que causará problemas. Los reclutadores sugieren que uses texto simple.

## **6.- Currículum funcional**

Es recomendable usar un currículum elaborado de forma cronológica y enfocarse en las habilidades y logros que sean relevantes al trabajo que estás buscando.

No te preocupes mencionar que has sido despedido; “hoy en día el desempleo es bastante común, y los reclutadores lo ven de una forma diferente que antes”, dice Jeanne Pace de Pace Search Services. “La mayoría de la gente hace algo para mantener ocupadas sus habilidades laborales”. Utiliza esta información para rellenar los vacíos cronológicos.

## **7.- Currículos largos y Párrafos largos**

“Simplemente no tengo el tiempo para leerlos”, dice Bob Moore de Computer Recruiters Inc.

Enfócate en las habilidades y logros que aplican directamente al trabajo que estás tratando de obtener. Cada palabra cuenta, por lo tanto no te enfoques demasiado en los detalles de cada trabajo, sino en los puntos relevantes.

## **8.- Candidatos sin la experiencia requerida**

Tal vez desees el trabajo, pero si no cuentas con la experiencia y la habilidad requerida, los reclutadores sentirán que te estás aprovechando de su tiempo.

Ve la descripción de puesto.

Asegúrate de mencionar que cuentas con la experiencia y habilidad que están buscando, utilizando una lista de cualidades al inicio de tu currículum.

## 9.- Información personal no relacionada al trabajo

Como sabemos el tiempo de los reclutadores es limitado, es por esta razón que únicamente el currículum debe contar con información necesaria que tenga que ver con el puesto solicitado.

“Tienes que ligar las necesidades del reclutador con lo que traes a la mesa”, explica Fowler. “Cualquier información personal que no esté directamente relacionada con el puesto le resta peso al currículum”.

## 10.- Señales de que puede ser un mal jefe

Como es de esperarse, en un gran número de organizaciones encontramos malos jefes y por desgracia a algunos de nosotros nos ha tocado trabajar para ellos.

“Señales de alarma aparecen desde el proceso de entrevista. Hemos recopilado una lista con 10 señales de un mal jefe en potencia. Sigue estos consejos, y puede que logres evitar el trabajar en un ambiente de trabajo negativo (o por lo menos saber lo que te espera).”<sup>3</sup>

**Falta de respeto:** “Fíjate si hay comportamiento poco profesional, tal como el no contestar e-mail, o el comenzar entrevistas tarde o detenerlas repentinamente sin pedir disculpas”, dice Anna Marvelas, presidente de TheraRising.com y autora del libro “Cómo Reducir el Conflicto y Estrés en el Trabajo”. “Estos pequeños momentos son microcosmos del estilo potencial de tu jefe.”

**Forma de mirar:** “Si tu jefe potencial te mira de arriba hacia abajo, en lugar de abajo hacia arriba al darte la mano en el saludo inicial, está inconscientemente enviando el mensaje de que tú eres más chico que él”, explica Zanna Hackett, autora del libro “La Antigua Sabiduría de Hacer Parejas”. Aunque es algo muy

---

<sup>3</sup> Ob.Cit. DÍAZ, Navarro Pamela (2008), <http://www.alumnos.cva.itesm.mx/eljuglar/index2.php?option=com...>

sutil, es el equivalente a un comentario despectivo. “Esto no es una buena señal de que tus habilidades van a florecer en ese ambiente de trabajo.”

**Expresión corporal defensiva:** “Un jefe inseguro te verá como una amenaza si eres bueno en tu trabajo, y usará su posición de poder para hacerte la vida de cuadritos”, dice Pamela Lenehan, presidente de Ridge Hill Consulting y autora del libro “Lo Que No Sabes y Tu Jefe No Te Dirá”. “Fíjate si se mueve mucho en su silla, evita el contacto visual, o si reacomoda papeles en su escritorio mientras hablas.”

**Mala actitud:** “Si tu entrevistador se ve en general falta de entusiasmo o sin interés por la compañía, ten cuidado,” advierte Donna Flagg, socia de la consultora de recursos humanos The Krysalis Group. Puede que esté teniendo un mal día, o puede que sea un mal jefe.

**Nerviosismo excesivo:** No ignores este comportamiento, advierte un trabajador. “Mi jefa comía paquetes de azúcar y pasas, seguidos de varias tazas grandes de expresos”, recuerda. “Y hablaba por triplicado: ‘hola, hola, hola’, ‘bien, bien, bien’, ‘cuándo, cuándo, cuándo.’ Le transmitía el estrés a toda la oficina.”

**Falta de confianza en los demás:** Un mal jefe “abiertamente demuestra su falta de confianza en los demás, especialmente con aquellos miembros del equipo que se supone debe liderar”, nos indica Gregg Stocker, autor de “Cómo Evitar la Espiral de la Muerte Corporativa”. Pregunta cuáles son los problemas de la organización y cuáles podrían ser sus causas. “Si las respuestas consisten en culpar a otras personas en la organización, especialmente a aquellos en su equipo, la persona no confía en los demás”, dice Stocker.

**Usar el miedo para motivar:** “Pregúntale a tu jefe potencial sobre los demás miembros del equipo, específicamente qué tan bien trabajan juntos, qué tan enfocados son y qué tan bien logran sus objetivos,” recomienda Stocker. Pon atención si las respuestas demuestran una falta de respeto hacia la gente. Cuando



un gerente no confía en las motivaciones de los demás, utilizan métodos negativos de motivación, tales como amenazas, humillar en público, y comentarios sobre despidos.

**Selección de palabras:** “Tus oídos son tu mejor detector de corazonadas”, dice Hackett. “Nuestra selección de palabras a la hora de hablar establece una dinámica que puede subir o bajar la energía en una reunión. Si comienza cada frase con un mensaje negativo, y luego trata de disimularlo un poco, es muy probable que sea una persona permanentemente negativa y que afecte el ambiente de trabajo.”

**Demasiado amigable:** “Tal vez se oiga raro, pero lo que me debió haber advertido de que era una mala jefa es que era demasiado amigable al principio”, nos dice una asistente administrativo sobre su mala jefa. “¿Cuánta gente no quiere trabajar para un jefe que es bueno? Es una trampa que pude haber evitado.” La fachada amigable de un jefe potencial te puede engeuecer con respecto a otros defectos.

**Ensimismado:** “Si sus ideas parecen ser más importantes que el entender cuáles son tus ideas, o si tú das una respuesta y te dice que estás mal y te corrige, puede que signifique que sea una persona difícil”, hace notar un empleado.

## 2.7. COMO ENFRENTARSE A UNA ENTREVISTA DE TRABAJO

La entrevista de trabajo es la parte culminante en el proceso de búsqueda de empleo. El objetivo de la entrevista es obtener un puesto de trabajo, por lo que deberás saber "vender" tu candidatura a la organización demostrando que tus aptitudes, conocimiento, habilidades y experiencia son las indicadas para ocupar el puesto vacante.

El desarrollo de la entrevista es diferente cuando ésta se produce tras una contestación a un anuncio, o tras el envío de una candidatura. El contexto en el que se desarrolla la entrevista está marcado por la competencia, y en ella debes demostrar al seleccionador que encajas perfectamente con las necesidades de la organización.

Por otro lado, cuando la entrevista se convoca tras una candidatura espontánea, la relación es mucho más igualitaria, marcada por un intercambio de información, ya que si el entrevistador ha fijado una cita se debe a que le ha llamado la atención la calidad de tu candidatura.

Sin importar el tipo de entrevista que se aplique, el entrevistador te evaluará en una serie de áreas, incidiendo más en unas u otras en función de la actividad del el puesto para el que requieren una nueva persona.

**Repasar:** Antes de acudir a la entrevista es necesario que repases los datos y detalles que se encuentran en tu currículum, con el fin de poder responder con facilidad a las cuestiones que te vayan a plantear el entrevistador.

**Primera evaluación:** El desarrollo de la misma incluirá seguramente una primera evaluación de tus conocimientos, comprobando tu historial académico, el porqué de tu elección, así como tu grado de satisfacción alcanzado y tus proyectos de estudios futuros, si los hubiera.

**Trayectoria profesional:** Seguidamente se abordarán las cuestiones relacionadas con tu trayectoria profesional hasta el momento, las prácticas que hayas podido realizar, los contratos que hayas podido tener, las funciones que has desempeñado entre otras. Trata de hablar sobre resultados específicos en lugar de limitarte a describir tus experiencias laborales.

**Motivación:** Además, durante la entrevista el interlocutor de la organización tratará de pronosticar tu rendimiento dentro la misma, valorando tu estado de motivación. En ocasiones, una buena motivación puede subsanar deficiencias de formación o de experiencia.

**Auto-evaluación:** Para terminar con la entrevista, probablemente te pidan realizar una auto-evaluación, para que reflexiones sobre tus puntos fuertes y débiles, con la intención de establecer tu grado de conocimiento y satisfacción personal, tu sinceridad, nivel de seguridad y de confianza en ti mismo.

Es importante que acudas a la entrevista con las ideas claras sobre tus objetivos profesionales, de forma que sepas explicar los fundamentos de tu elección, por qué has escogido solicitar un puesto en esa organización y no en otra, por qué quieres desarrollar tu carrera en una gran organización, ejemplo, o por qué siendo abogado, quieres dedicarte a la empresa y no al ejercicio libre de la profesión.

Las organizaciones valorarán mucho el hecho de que vayas informado sobre sus actividades, sus productos o servicios, marcas, sus competidores o sus clientes, algo que podrás preparar recopilando información a través de Internet o solicitando información directamente a la propia organización.

A continuación te presentamos una serie de preguntas que se realizan en los procesos de selección de las organizaciones. Un gran número de ellas son abiertas, en cuyo caso tendrás que contestar de manera ordenada y precisa, pensando siempre en resaltar las cualidades que mejor corresponden al puesto de trabajo ofrecido.

Estas preguntas son:

- ¿Cómo supo de nosotros?
- ¿Qué sabe de nuestra empresa y qué aspectos le gustaría conocer en mayor profundidad?
- ¿Por qué quiere trabajar con nosotros?
- ¿Qué espera de este puesto de trabajo?
- ¿Por qué ha elegido este sector de actividad para desarrollar su carrera profesional?
- ¿Qué cree que podemos aportarle profesionalmente?
- ¿Qué puede aportarnos a nosotros?
- ¿Qué salario quiere percibir?
- ¿Estaría dispuesto a viajar o a trasladarse a otro lugar?
- ¿Cuáles son sus objetivos profesionales a mediano/largo plazo?
- ¿Prefiere trabajar en equipo o individualmente? ¿Por qué?
- ¿Qué es para usted lo más importante de un empleo?
- Hábleme de su carrera
- ¿Piensa continuar estudiando?
- ¿Cómo se defiende en inglés/francés?
- ¿Cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles?

- ¿Cuál es su mejor cualidad y su peor defecto?
- ¿Cuáles han sido sus éxitos o realizaciones más destacadas?
- ¿A qué dedica su tiempo libre?
- ¿Qué espera usted de la vida?
- ¿Tiene alguna pregunta?

Todas las preguntas que tú realices al entrevistador deberán estar relacionadas con la organización o el puesto a cubrir, las preguntas que tú formules serán más importantes para el entrevistador que las que él te haga a ti.

Verifica el lugar y la hora de la entrevista, así como el nombre de tu entrevistador; Sé puntual. Si por alguna razón sabes que vas a llegar tarde, comunícaselo en la brevedad posible a la persona que te va a entrevistar.

Viste de manera correcta y cuida tu higiene personal, recuerda que es muy importante la primera impresión, por eso te recomendamos que no te presentes a una entrevista de manera informal o extravagante;

Lleva varias copias de tu currículum y asegúrate de que podrás justificar toda la información contenida en el mismo.

### **Durante la Entrevista:**

1. Saluda con su nombre a la persona que te va entrevistar, mirándole a los ojos, y apretándole la mano.
2. Da una imagen de naturalidad y de confianza en ti mismo al entrar a la oficina del entrevistador. Adopta una postura relajada, sin exagerar.

3. Cuida tu comunicación no-verbal. Procura no expresar timidez, tensión, nerviosismo, agresividad, impaciencia o dudas.
4. Abstente de fumar aunque seas fumador y te lo ofrezcan.
5. Mantén la atención en todo momento. Un aparente desinterés en algún momento de la entrevista se puede asociar al puesto de trabajo e incluso a la propia organización.
6. Convince de tus cualidades a tu entrevistador y demuéstrole tu interés y entusiasmo por trabajar en su empresa.
7. Lo más importante de la primera entrevista, es el puesto de trabajo al que quieres acceder y no el salario, ni las demás prestaciones.

## **2.8. INTEGRACIÓN DEL EXPEDIENTE DE PERSONAL (LABORAL)**

Una vez seleccionado el candidato a ocupar la vacante requerida se procede a la integración de su expediente, cuando el empleado ya pasó por el proceso del reclutamiento y selección, es decir, que ya avanzó procesos que sirvieron para definir su ingreso a la organización se le fueron solicitando ciertos documentos iniciales y complementarios que formaran parte de su expediente laboral.

“Generalmente el departamento de Recursos Humanos es el encargado de realizar este control interno en las empresas, no hay alguna ley, reglamento o lineamientos que indique al pie de la letra cómo debe llevarse a cabo, cada empresa mantiene su propio criterio para la formación de estos, es importante destacar que los encargados de integrar los expedientes, deben estar conscientes de las necesidades de la empresa, estructurar un listado de la documentación que

formara dicho documento además de tener un panorama general de todo el proceso de la administración de personal”.<sup>4</sup>

A continuación se enlistan los documentos que por lo general debe contener un expediente de personal y el uso que se les da, cabe mencionar que esta documentación es totalmente confidencial y que solamente el encargado del departamento de recursos humanos o de contabilidad puede conocerla.

### **DOCUMENTACIÓN INICIAL**

- **Solicitud de empleo**, Para identificar si el personal cumple con la requisición.
- **Formato de requisición de personal**. Para formular las necesidades del puesto.
- **Exámenes psicométricos y de conocimiento**. Para conocer si es apto para el puesto.
- **Formato de referencias laborales y personales**. Para corroborar su experiencia.
- **Estudios socioeconómicos**. Para ratificar datos e identificar necesidades del candidato.

### **DOCUMENTACIÓN COMPLEMENTARIA**

- **Acta de nacimiento**. Para vigilar que el nombre sea correcto p/uso en SUA e IDSE
- **Fotografías**. Para identificación
- **Comprobante de domicilio**. Para corroborar domicilio

---

<sup>4</sup> LIMA, González Eladio(2007), Apuntes del curso “proceso de nómina integral”, Fes-Cuautitlán, ciclo escolar: semestre 2007-II

- **Credencial de elector.** Para corroborar domicilio y Código Postal
- **Comprobante de estudios.** Para saber sus conocimientos.
- **Cartas de recomendación.** Para saber que tan confiable puede ser.
- **Comprobante IMSS.** Para tener menos problemas ante el IMSS p/ liquidación.
- **CURP.** Como número de referencia y documento oficial.
- **Constancia de percepciones y retenciones.** Para comprobar cuanto ganaba y es obligación para cálculo de impuestos y declaración anual de sueldos y salarios a final de año.
- **Contrato individual de trabajo (Tiempo determinado, indeterminado y obra determinada).** Para establecer en las cláusulas los derechos y obligaciones del trabajador y el patrón.
- **Aviso de Amortización de Crédito INFONAVIT.** Para beneficios y descuentos del trabajador.
- **Contrato apertura cuenta de débito.** Para agilizar los pagos (no efectivo).
- **Alta al IMSS.** Para asegurarlo (pre afiliación).
- **Cartilla Servicio Militar Nacional.** Para saber si cumplió con sus deberes ciudadanos.

## DOCUMENTACION FINAL

- **Carta Renuncia.** Como formalidad para dejar constatado el tipo de rescisión laboral.



- **Formato de Finiquito.** (60 días) Dejar establecido lo que le corresponde al trabajador por su servicio prestado.
- **Aviso de Baja ante el IMSS.** Para que la empresa no siga cotizando por la persona.
- **Entrevista de Salida.** Como indicación de rotación o terminar una buena relación laboral.
- **Formato de entrega del material y equipo de trabajo que haya tenido bajo su responsabilidad.** Para no dejar adeudos.

Al transcurrir del tiempo esta documentación se verá incrementada con los movimientos que vaya sufriendo el historial del trabajador. Como por ejemplo:

- **Comprobante de Vacaciones.** Por ley se tiene que entregar un formato debidamente firmado de las vacaciones tomadas.
- **Incrementos salariales.** Variabilidad de ingresos y comisiones.
- **Cursos de capacitación y adiestramiento.**
- **Actas administrativas.** Amonestaciones ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.
- **Actualizaciones.** De domicilio, estado civil, etc. Al menos una vez al año.

# CAPÍTULO 3

---

## Sueldos y Salarios (Nómina)



### CONTENIDO

- 3.1 Administración de Sueldos y Salarios
- 3.2 Nómina
- 3.3 Movimientos Afiliatorios
- 3.4 Control de Asistencia
- 3.5 Tipos de Incapacidades
- 3.6 Retiro
- 3.7 Tipos de Pensiones.

### 3.1. ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

#### **Concepto:**

“La administración de sueldos y salarios es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.”<sup>1</sup>

Ejemplo, el sueldo que recibe un obrero que está encargado de la producción de una organización no puede ser el mismo que el que recibe el encargado de contabilidad, puesto que sus actividades son diferentes. Para comenzar el tiempo de trabajo y responsabilidad del obrero es menor, él trabaja todo el día, pero no todos los días de la semana; su trabajo es parcial, a diferencia del contador ya que el requiere de conocimientos mayores y de mayor tiempo que el obrero para realizar su trabajo.

El esfuerzo físico tal vez es el mismo, pero el obrero debe operar maquinaria especializada y el contador debe de aplicar conocimientos especiales para realizar su trabajo. Debe tomarse en cuenta que el esfuerzo que se desempeñe no sea excesivo con respecto al salario y viceversa.

#### **Bases para la Administración de Sueldos y Salarios**

Para la determinación de sueldos y salarios deben respetarse los siguientes pasos:

- Análisis del puesto.
- Análisis del personal.
- Asignación de Sueldos y Salarios.

**Análisis de Puestos.** Lo esencial al iniciar las operaciones referentes a sueldos y salarios de los empleados, según lo exige el puesto en cuanto esfuerzo físico, mental y a responsabilidad, es definir las obligaciones que implica el mismo, lo cual

---

<sup>1</sup> ANZULA Rojas, Sérvulo (1993), Ob. Cit. p. 228

se logra mediante un análisis de puestos. **El análisis** de sus características, de acuerdo a todos los aspectos importantes, como son:

- Nombre
- Disposición para viajar
- Disposición para cambiar de residencia
- Nivel de escolaridad
- Sexo
- Edad
- Experiencia
- Procedencia
- Recomendaciones
- Estado civil
- Puestos que haya ocupado anteriormente
- Número de personas que dependen de él (ella)
- Razones por las que dejó su empleo anterior

### **Estructura del salario**

Una vez que han sido analizadas las características y la importancia del puesto, debe fijarse la cantidad a pagar.

“La remuneración salarial es lo que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades.”<sup>2</sup> Lo que los empleados esperan a cambio de su trabajo, es una remuneración que sea igual al esfuerzo que su trabajo le requiere.

Ejemplo, si un obrero es encargado del manejo de maquinaria pesada y peligrosa que lo obliga a tomar una serie de precauciones extremas recibe el mismo sueldo que otro que sólo vigila la salida de los productos terminados, su inconformidad será

---

<sup>2</sup> ANZULA Rojas, Sérvulo (1993), Ob. Cit. p. 230

obvia, puesto que su labor requiere de una mayor responsabilidad, y está constantemente en peligro.

La forma general de pago, y por ello la más utilizada, es su cálculo por cuota diaria; este tipo de pago es fácil de administrar, pues permiten que los sueldos sean computados rápidamente. Tal sistema puede ser el único, cuando los empleados están aprendiendo un nuevo trabajo.

La cuota diaria también es el sistema más deseable cuando se establecen controles de calidad de producción. Hay muchos factores que pueden afectar directa o indirectamente el salario establecido para trabajos individuales.

Ejemplo:

- La condición del mercado de trabajo
- Los niveles de salario prevalecientes
- El costo de vida
- La habilidad de la organización para estructurar el pago y el poder de negociación del sindicato.
- El poder individual de negociación
- El valor de trabajo

Además de las leyes establecidas también surgen aspectos importantes sobre los niveles de salarios.

El salario se calcula con base a la jornada de trabajo que es 8 horas al día, más las horas extras, las cuales se pagan al doble de una hora normal.

Por ejemplo: supongamos que el sueldo de un trabajador es de \$7.07 la hora, y ha trabajado 5 horas extras. Suponga 48 horas laborales semanales de trabajo a pagar.

Tiempo regular	$48 \times 7.07 =$	339.36
Horas extras	$5 \times 7.07 =$	35.35
Ingreso total de la semana		<u>374.71</u>

Otro concepto de pago es el salario a destajo, este se le paga al trabajador de acuerdo a la producción que termino durante su trabajó. Ejemplo. Si una compañía que se dedica a la fabricación de camisetas, tiene como política que al final de cada jornada de trabajo se produzcan 100 camisetas por cada trabajador con que se cuenta y una de ellas solo produjo 70, entonces se le pagará su salario de acuerdo a lo producido, y si ese día solo logró la mitad de lo normal, sólo se le pagará la mitad de sus retribuciones, puesto que retrasó el proceso de toda la compañía.

### **Obligaciones según la ley Federal del Trabajo**

La **ley federal del Trabajo** es un cuerpo de leyes referentes al **artículo 123 constitucional**; surge para contar con una base, para el control de las relaciones obrero-patronales del país.

Dicha ley se señalan las obligaciones que tienen los patrones con sus trabajadores, como son:

- Proporcionar el desempeño de actividades sociales
- Dar facilidades a los sindicatos
- Ofrecer un lugar de descanso
- Cumplir con las reglas de seguridad e higiene

Una obligación muy importante que debe cumplir el patrón, ya sea de una empresa pequeña, mediana o grande, es **proporcionar a los trabajadores habitación cómoda e higiénica** (según el art. 136 de la LFT). Para dar cumplimiento a esta obligación, la organización debe aportar al Fondo Nacional de la Vivienda **el 5%** sobre los salarios ordinarios de los trabajadores a su servicio.

Otra obligación es la de **inscribir a sus trabajadores en el IMSS** y pagar las cuotas correspondientes al tipo de empleado y región donde se encuentren.

Es obligación del dueño de la organización el **reparto de utilidades** en cada caso especial, así como cumplir con las obligaciones que establecen los artículos 122 y 123 de la LFT.

Cuando los empleados se encuentran satisfechos con la labor que desempeñan y con sus sueldos, éstos se limitan a su vez a sus obligaciones inherentes al trabajo:

- Cumplir con las normas de trabajo eficientemente
- Justificar todas sus faltas
- Tratar de conservar los utensilios de trabajo
- Observar buenas costumbres, etc.

Dentro de la ley se señalan también todas las **herramientas** que deben dársele al empleado junto con la capacitación **y adiestramiento básico** de acuerdo con el art. 153<sup>a</sup> de la LFT., y con los requerimientos de cada organización; además, todas las consideraciones que se gane el empleado por sus méritos personales.

El obrero o empleado tiene que cumplir con todas las obligaciones que impone el artículo 134 de la LFT; pero éste es también conocido por el dueño, que tiene derecho a exigir a sus empleados el cumplimiento de dicho artículo. Ejemplo, no notificar que se ha contraído una enfermedad contagiosa y transmitírsela al resto de los trabajadores de la organización, la cual por falta de personal, si ésta es pequeña, tenga que cerrar por tiempo indefinido.

### **Prestaciones y Servicios**

Las prestaciones son más comunes en organizaciones grandes; pero muchas pequeñas también las incluyen. Un buen plan de prestaciones para el empleado puede repercutir en la organización, ya que un resultado positivo en el mejoramiento de su estado anímico, hace que el empleado se sienta identificado con la organización, que se sienta satisfecho y motivado.

Ejemplos de algunas **prestaciones** en empresas pequeñas:

- Días feriados con goce de sueldo
- Periodo de vacaciones
- Beneficios en caso de ausencia por enfermedad
- Vales de despensa

### 3.1.1. SALARIO

Es muy importante determinar la diferencia que existe entre salario y salario base de cotización ya que este último es el que se informa en los movimientos Afiliatorios.

#### **Concepto:**

El salario es la Retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. (De acuerdo a lo establecido en el Art. 82 de la Ley Federal de Trabajo).

De acuerdo al Art. 83 de Ley Federal del Trabajo., el salario puede fijarse por:

- A) Unidad de Tiempo; diario, mensual y por hora
- B) Unidad de Obra; destajo
- C) Comisión
- D) Precio Alzado

### 3.1.2. SALARIO BASE DE COTIZACIÓN. (Salario Diario Integrado).

Se usa para el **cálculo** de los pagos o aportaciones al IMSS, INFONAVIT, SAR, sirve de base para el cálculo de las pensiones y jubilaciones así como para el otorgamiento de créditos hipotecarios del INFONAVIT:

De acuerdo a lo establecido al Art. 84 LFT. El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación,



primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

**FORMULA PARA DETERMINAR EL SALARIO DIARIO INTEGRADO**

**PRESTACIONES MINIMAS DE LEY**

VACACIONES	6 días
PRIMA VACACIONAL	25%
AGUINALDO	15 días
<b>SUELDO DIARIO</b>	<b>\$100.00</b>

**CALCULO DEL FACTOR DE INTEGRACION**

	1 AÑO ANTIGÜEDAD	2 AÑOS ANTIGÜEDAD	3 AÑOS ANTIGÜEDAD	4 AÑOS ANTIGÜEDAD	5-9 AÑOS ANTIGÜEDAD	10-14 AÑOS ANTIGÜEDAD	15-19 AÑOS ANTIGÜEDAD
PASO 1 ( * ) VACACIONES (DIAS)	6.00	8.00	10.00	12.00	14.00	16.00	18.00
( * ) PRIMA VACACIONAL	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
	1.50	2.00	2.50	3.00	3.50	4.00	4.50
PASO 2 ( + ) AGUINALDO (DIAS)	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
	16.50	17.00	17.50	18.00	18.50	19.00	19.50
PASO 3 ( / ) DIAS DEL AÑO	365.00	365.00	365.00	365.00	365.00	365.00	365.00
	0.0452	0.0466	0.0479	0.0493	0.0507	0.0521	0.0534
( + ) LA UNIDAD	1	1	1	1	1	1	1
( = ) FACTOR INTEGRACION	1.0452	1.0466	1.0479	1.0493	1.0507	1.0521	1.0534
PASO 4 ( * ) SALARIO DIARIO	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
<b>S.D.I.</b>	104.52	104.66	104.79	104.93	105.07	105.21	105.34

**EJEMPLO:**

Salario mensual de \$ 1,517.00

Prestaciones mínimas de ley

Proporción Diaria

1.- Salario Fijo Diario	\$ 1,517.00 / 30	\$ 50.57
2.- Gratificación anual (Aguinaldo)	\$ 50.57 x 15 días/ 365	\$ 2.08
3.- Prima Vacacional	\$ 50.57 x 6 días x 25 %/ 365	\$ 0.21

**SALARIO BASE DE COTIZACIÓN = \$ 52.86**

## Ejemplo 2

Con base en el factor **1.0452**.

Salario Fijo Mensual      \$1,517.00/ 30 \* 1.0452                      **\$ 52.86**

***Para calcular el factor 4.52% se tomo como base lo siguiente***

1) 6 días de vacaciones: 6 \* 25 % de Prima Vacacional                      1.50

2) 15 días de aguinaldo: 15 días    15.00 días

TOTAL DE PRESTACIONES MÍNIMAS    16.50 días

3)  $\frac{16.50}{365} = 0.0452 \times 100 = 4.52\%$  **Factor que se Aplica sobre el Salario Diario**

## FACTOR DE INTEGRACION

Si la empresa paga únicamente las percepciones de Ley entonces es posible calcular el salario integrado a través de un factor.

Un trabajador gana el Salario Mínimo \$ 48.60, ¿Cuál será el salario integrado si sólo se le paga las prestaciones de Ley?

Sueldo                      \$ 48.60      X      **365**                      =      17,739.00

Aguinaldo                      \$ 48.60      X      **15**                      =      729.00

Prima Vacacional                      \$ 48.60      X      **25%** X **6 días** =      72.90

\_\_\_\_\_

18,540.90

÷ 365=

**Salario Integrado**                      ←      **\$ 50.79**

### Factor de Integración

$$\frac{6 * 25\% + 15 + 365}{365} = 1.0452 * 48.60 = \mathbf{50.79 \text{ Salario Integrado}}$$

### Salario Integrado para Comisiones.

Al dar de alta a un trabajador con sueldo variable se debe tener en cuenta que las comisiones que perciba de una quincena a otra serán diferentes.

Al respecto la Ley del Seguro Social establece que deberá aproximarse el Salario Integrado tomando en consideración lo que se creó serán las comisiones del 1er. bimestre, una vez pasado ese primer bimestre se deberá hacer una modificación de salario en base a este dato que será (bis) vigente para este bimestre y así sucesivamente bimestre con bimestre. (En NOI en Movimientos a la Nómina)

Aprox.	Quincena	\$ 1,000.00	
	Mes	\$ 2,000.00	
	Bimestre	\$ 4,000.00 x 6 ÷ 365 = \$ 65.75	<b>Salario Integrado</b>

Febrero 28

$$\frac{\$3,500.00}{59\text{días}} = 59.32$$

### Salario Integrado Tratándose de Percepción Mixto

Para determinar este salario integrado se sumará el salario integrado fijo y el salario integrado de la parte variable y en forma bimestral se deberá hacer las modificaciones pertinentes por la parte variable.

Parte Variable	\$ 65.75
Parte Fija	+ 50.79
Salario Integrado Mixto	<u>116.54</u>

**Ejemplo:**

Calcular el Salario Diario Integrado de una persona que tiene las siguientes percepciones.

- Salario Diario \$ 100.00
- 15 días de Aguinaldo
- 8 días de vacaciones
- Despensa equivalente al Salario Mínimo General x 35%
- Un fondo de ahorro mensual acordado sólo por el patrón de \$ 400.00

*Sueldo	\$ 100.00 x 365	=	36,500.00
*Aguinaldo	\$ 100.00 x 15	=	1,500.00
*P. Vacacional	\$ 100.00 x 8 x 25%	=	200.00
*F. Ahorro	\$ 400.00 x 12	=	4,800.00
			<u>43,300.00</u>
			÷ 365



FI 1.0452 x 100.00 = 104.52      **Salario Base de Cotización**

## 3.2. NÓMINA

### Concepto

“Llamamos nómina al documento en el que se consignan los días trabajados y los sueldos percibidos por los trabajadores y se asientan los demás conceptos de percepción y deducción para cada uno de ellos, en un periodo determinado.”<sup>3</sup>

Se conoce como “proceso de nómina, al proceso, periódico o esporádico, que necesitamos hacer para determinar las percepciones (netas) que tenemos que pagar a un empleado por sus servicios, para cubrirle prestaciones, indemnizaciones o para modificar sus registros acumulados derivados de conceptos anteriores.”<sup>4</sup>

### 3.2.1. Tipos de Nómina

Tenemos los siguientes tipos de nómina:

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Confidencial

En la nómina semanal se incluyen los empleados que desempeñan un trabajo material y en la nómina la quincenal los demás empleados según el artículo 88 LFT. La nómina mensual se paga regularmente a ejecutivos cuando en su contrato se señala este plazo.

La nómina mensual se identifica como confidencial, se estableció para cubrir el sueldo de aquellas personas que, por su importancia en la empresa, desean mantenerse en discreción. De tal suerte, en la nómina confidencial puede ser por semana, o toda la nómina confidencial puede ser quincenal. O bien puede seguirse el sano criterio de que todas las nóminas son confidenciales y que ésta categoría no existe.

---

<sup>3</sup> Orozco Colín, C.P. Luis Ángel (2008). *Estudio Integral de la Nómina*. 7 ed. México, ISEF. p. 27

<sup>4</sup> *Ibíd*em, p. 27

El manejar una nómina confidencial, lo cual regularmente lo hace una persona diferente a quienes manejan las demás, dificulta el correcto manejo de todas las situaciones relacionadas con todo el proceso: presentación y/o pagos de avisos y declaraciones, contabilización, elaboración de reportes e informes para la compañía o para terceros, estar al pendiente de las modificaciones fiscales o legales, efectuar adecuados respaldos de información.

Para cubrir prestaciones:

- Gratificaciones
- Participación de utilidades (PTU)
- Despensas
- Devolución del fondo de ahorro
- Pago de previsión social

“Se elaboran estas nóminas por separado dadas sus características y fechas de pago: la de gratificación y aguinaldo, normalmente se incluye a todos los empleados aunque regularmente cobren por semana o por quincena; la de PTU, incluye a empleados y ex empleados; la de despensas, se paga en especie (con vales), la de Devolución del fondo de ahorro, destaca la aportación de la empresa; y la de pago de prevención social deriva de un plan previamente establecido.”<sup>5</sup>

Nóminas especiales:

- Vacaciones
- Comisiones

Las empresas manejan este tipo de nómina especial para facilitar su manejo, para utilizar una forma de pago diferente a la nómina regular o para cuidar su confidencialidad.

---

<sup>5</sup> Orozco Colín, C.P. Luis Ángel (2008). Ob. Cit. p. 28

Al momento del retiro:

- Finiquito
- Liquidaciones

Estas nóminas comprenden un solo empleado. La de finiquito se formula cuando el trabajador renuncia voluntaria e incluye sólo los llamados alcances. La liquidación, incluye una indemnización de empresa o legal.

Eventuales

- De Ajuste

La nómina de ajuste se utiliza para incorporar pagos “por fuera de la nómina”, para cancelar recibos improcedentes o para corregir datos acumulados de los conceptos de pago o deducción del empleado.

### **Área de Nóminas.**

Una vez que contamos con la fuente (empleados) donde nace la información para el proceso de nómina (Ver figura 2), el siguiente paso es recibir del área de Reclutamiento y Selección un Formato (Alta a la Nómina) el cual indica los datos más relevantes del trabajador de nuevo ingreso. (Ver figura1)

**ALTA DE EMPLEADO**

**EMPRESA** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

**NUM. EMPLEADO:** 1243

**DEPARTAMENTO:** CONTABILIDAD

**NOMBRE:** PEREZ LAURRETEGUI MARIA DEL SOCORRO

**AREA:** CREDITO Y COBRANZA

**PUESTO:** AUXILIAR DE CREDITO Y COBRANZA

**FECHA NACIMIENTO:** 14 DE MARZO DE 1980

**R.F.C.:** PELS-800314FX1

**C.U.R.P.:** PELS-800314MFDRRRX1

**FECHA ING.:** 12 DE SEPTIEMBRE 2007

**NUM IMSS:** 1484603134-8

**SUELDO:** 4,517.00 MENSUALES

**TELEFONO** 55 58 04 20 50

**PRESTACIONES:** MINIMAS DE LEY, Y 10% PREMIO DE PUNTUALIDAD  
SOBRE SUELDO BASE.

**DOMICILIO:** HEROES DE NACOZARI 26, COL. SAN JERONIMO LIDICE,  
MAGDALENA CONTRERAS, MÉXICO, DISTRITO FEDERAL

**C.P.:** 10200

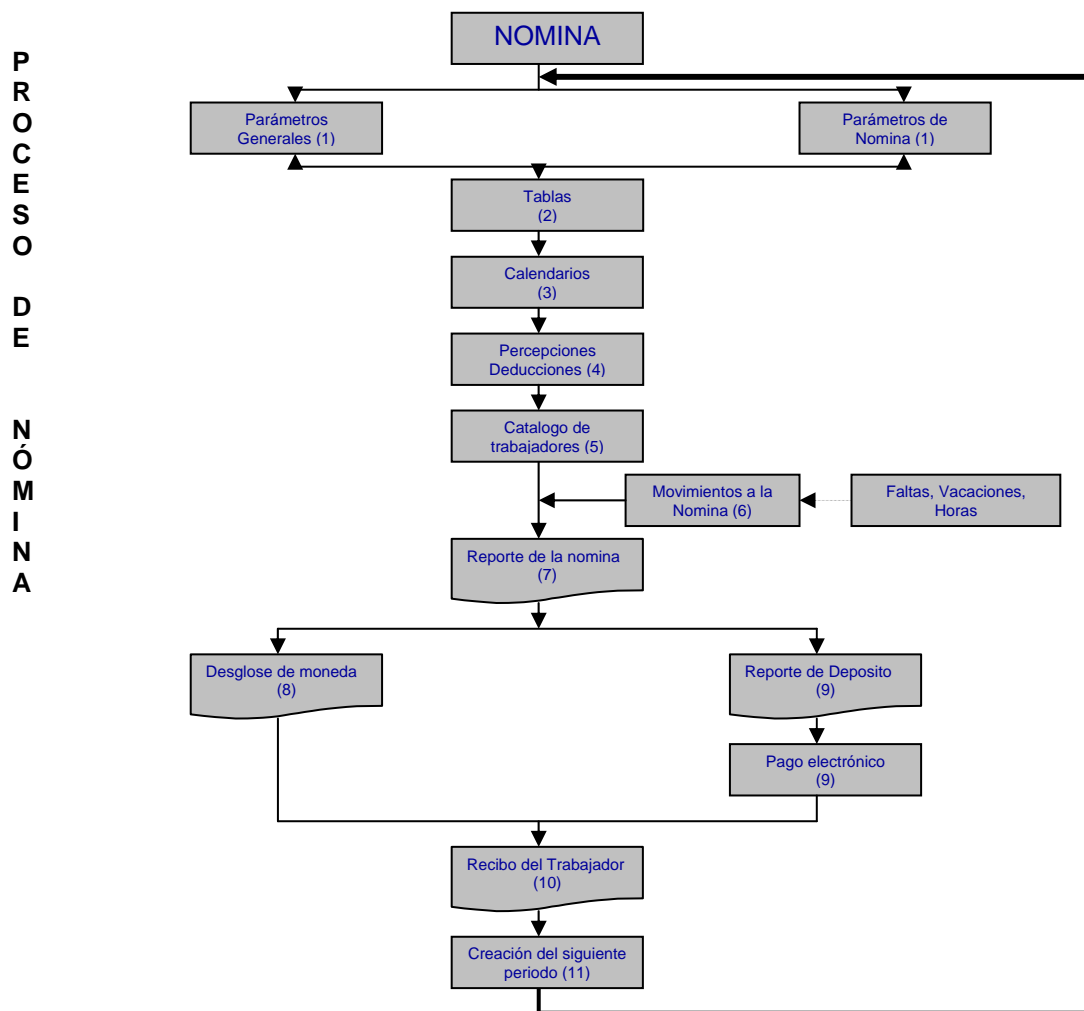
**PAPA:** MIGUEL PEREZ DE LA ROSA

**MAMA:** MARIA CONCEPCION LAURRETEGUI PEÑA

(Figura 1)



Este formato es un control en el cual el área de nómina, lleva un registro de nuevos ingresos para adicionarlos al sistema informático de nómina. El recuadro cita los puntos que sintetiza un sistema de nóminas independientemente si se tratan de programas de nómina comerciales como NOIWIN, NOMIPAQ, NOMI EXPRESS, NOMINA 2000 que son paquetes específicos para un proceso de nómina. Entendiendo la base del proceso integral de nómina se facilitará el manejo de cualquier programa.



(Figura 2)

### 3.2.2 PUNTOS BASICOS PARA UN PROCESO DE NÓMINA

1.- PARÁMETROS: Debes definir los parámetros del sistema, que son las especificaciones generales que determinan el proceso y funcionamiento de tu programa, así como el criterio que se aplicará en cada una de las nóminas. (Ver figura 3)

2.- TABLAS: En éstas debes definir ciertos valores que provienen de los artículos 113, 114, 115 de la LISR, que se toman en cuenta para hacer los cálculos más importantes de impuesto y considerar los valores autorizados por Ley. (Cabe mencionar que año con año se deben cambiar estas tablas debido que en cada ejercicio fiscal hay modificaciones en estos artículos de la LISR).

3.- CATÁLOGO DE CALENDARIOS: Se especifican las fechas en que ocurrirán algunas situaciones como los pagos del IMSS, SAR e INFONAVIT y se determinan los periodos de acumulación de percepciones y deducciones.

4.- CATÁLOGOS DE PERCEPCIONES Y DEDUCCIONES: Presentan las cantidades o fórmulas que utiliza el sistema por cada percepción o deducción que se aplique a la nómina. (Ver figura 4)

5.- CATÁLOGO DE TRABAJADORES: Se dan las altas, modificaciones y consulta de los datos de los trabajadores.

6.- MOVIMIENTOS A LA NÓMINA: Se agregan movimientos a la nómina en la que se encuentre, por ejemplo una comisión que vas a pagar solo en ese periodo o dejarla de manera permanente, pago de horas extras etc.

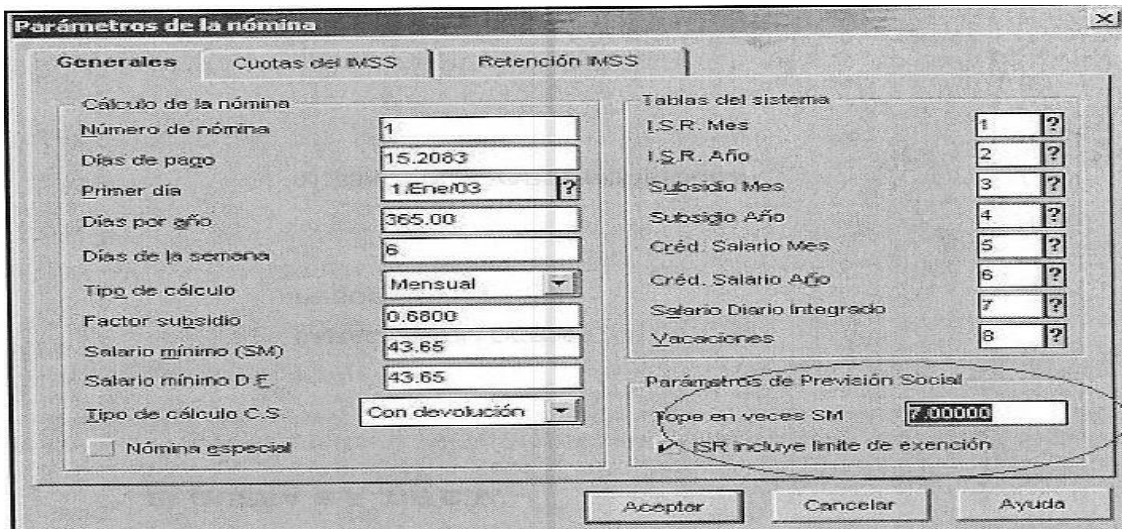
7.- REPORTE DE NÓMINAS. Se visualizan las nóminas a pagar con el desglose de las percepciones y las deducciones, así como el importe neto a pagar.

8.- DESGLOSE DE MONEDA: Si se paga en efectivo, este reporte emite un desglose en el cual calcula la cantidad de monedas y billetes en sus diferentes denominaciones, que serán entregados a cada trabajador.

9.- PAGO ELECTRONICO: Si el medio de pago es por medio de transferencias, en estos reportes visualizas el monto de los depósitos que deben de realizarse en cada institución bancaria, donde existen cuentas para el abono a nominas.

10.- RECIBO DEL TRABAJADOR: Se puede visualizar e imprimir los recibos individuales a cada trabajador.

11.- CREACION DEL SIGUIENTE PERIODO: Como las nóminas se crean por periodos, al terminar la nomina debes crear la siguiente con el nuevo periodo de pago que indicaste en el calendario.



(Figura 3)

The screenshot shows a software window titled 'Cambios de Per./Ded.' with a sub-header 'P/D: P012 ALIMENTACIÓN'. It contains a table of tax bases and calculation options.

Núm.	Descripción	Calendario	Grav. Exento
01	BASE GRAV. ISR	02 Mensual	Exento
02	BASE GRAV. IMSS	03 Bimestral	Exento
03	BASE FISCAL 3.	01 I.M.S.S.	No definido
04	BASE GRAV. ISN	02 Mensual	Gravable
05	BASE GRAV. PTU	02 Mensual	Exento
06	BASE FISCAL 6.	02 Mensual	No definido
07	BASE FISCAL 7.	02 Mensual	No definido
08	BASE FISCAL 8.	02 Mensual	No definido
09	BASE FISCAL 9.	02 Mensual	No definido

Below the table, there are radio buttons for 'Monto' (No definido, Gravable, Exento, Parcialmente gravable, Parcialmente exento) and input fields for 'Ejemplar' (0), 'Acumulado periodo' (0.00), and 'Acumulado anual' (0.00). A checkbox 'Acumula para tope de exención' is checked. Buttons for 'Aceptar', 'Cancelar', and 'Ayuda' are at the bottom.

(Figura 4)

### 3.3. MOVIMIENTOS AFILIATORIOS.

De acuerdo al Artículo 15 de la LIMSS, el cual establece la obligación de los patrones de inscribir a sus trabajadores, así como comunicar sus altas y bajas, las modificaciones de sus salario y los demás datos, dentro de plazos no mayores a **cinco días hábiles**. En el caso de los trabajadores eventuales del campo, el plazo es de siete días hábiles.

La relevancia en este tema radica primordialmente en el cumplimiento en tiempo, y forma de los movimientos, ya que respetando estos lineamientos evita tener diferencias contra la base de datos del IMSS. En la actualidad esto ya no representa mayor problema, debido a los avances tecnológicos existentes y la diversidad de programas informáticos que facilitan el manejo de los movimientos hacia el IMSS.

Estos tramites se pueden realizar en las Subdelegaciones o en las Oficinas Administrativas del IMSS o a través de medios electrónicos como Internet, mediante el sistema IMSS desde su Empresa (IDSE).

**Los Movimientos Afiliatorios se presentan:**

- A través de los formatos impresos autorizados, cuando se trate de menos de cinco movimientos Afiliatorios.

**ALTAS.-** Cuando el trabajador es contratado por un patrón o sujeto obligado por primera vez;

**REINGRESO.-** Cuando un trabajador es contratado nuevamente por el mismo patrón o sujeto obligado o por otro;

**BAJAS.-** Cuando un trabajador deja de laborar para un patrón o sujeto obligado (ver figura 5)

**INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL**  
SERVICIOS DE AFILIACION-VIGENCIA DE DERECHOS

**INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES**

**AFIL-04**

**AVISO DE BAJA DEL TRABAJADOR O ASEGURADO**

I.M.S.S. CLAVE DE ARGUMENTO

NUMERO DE SEGURIDAD SOCIAL DEL TRABAJADOR O ASEGURADO

NUMERO DE REGISTRO PATRONAL

CLAVE UNICA DE REGISTRO DE POBLACION

NOMBRE COMPLETO DEL TRABAJADOR O ASEGURADO (SIN ABREVIATURAS)

EXTEMPORANEO

1

APLICACION ART. 37 L.S.S.

NOMBRE, DENOMINACION, RAZON SOCIAL DEL PATRON O SUJETO OBLIGADO

EXCLUSIVO IMSS

FECHA Y HORA DE RECEPCION DE ESTE AVISO EN EL I.M.S.S.

EN CASO DE PERSONA FISICA NOMBRE(S)

UBICACION DEL CENTRO DE TRABAJO

CALLE Y O MANZANA

NUMERO

COLONIA Y O POBLACION

MONICIPIO

ENTIDAD

C.P.

FECHA DE BAJA DEL TRABAJADOR O ASEGURADO

ULTIMO DIA DE SALARIO

CAUSA DE LA BAJA

DIA (2 DIGITOS)

MES (2 DIGITOS)

ANO (4 DIGITOS)

FIRMA DEL PATRON, SUJETO OBLIGADO O SU REPRESENTANTE LEGAL

LOS MOVIMIENTOS QUE AMPARA ESTE FORMATO SURTEN EFECTO TANTO PARA EL IMSS COMO PARA EL INFONAVIT CONFORME A SUS RESPECTIVAS LEYES. CONSERVE ESTE DOCUMENTO PARA CUALQUIER ACLARACION.

**CAPTURA / AVISO ORIGINALES**

B07-20288-10-8 LLENESE A MAQUINA O LETRA DE MOLDE

LA REPRODUCCION NO AUTORIZADA DE ESTE DOCUMENTO CONSTITUYE UN DELITO EN LOS TERMINOS DE LAS LEYES APPLICABLES

C928019

SECRETARIA DE ECONOMIA TEL. 578-5965

(Figura 5)

**MODIFICACIONES SALARIALES:** Aumentos o disminuciones. (Ver figura 6)

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL  
SERVICIOS DE AFILIACION-VIGENCIA DE DERECHOS

INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA  
PARA LOS TRABAJADORES

AFIL 03

AVISO DE MODIFICACION DE SALARIO DEL TRABAJADOR

NUMERO DE REGISTRO PATRONAL: \_\_\_\_\_

NUMERO DE SEGURIDAD SOCIAL DEL TRABAJADOR: \_\_\_\_\_

CLAVE UNICA DE REGISTRO DE POBLACION O REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES: \_\_\_\_\_

TIPO DE MODIFICACION DEL SALARIO: PERMANENTE (1), EVENTUAL (2), EVENTUAL CONST. (3)

NOMBRE COMPLETO DEL TRABAJADOR (SIN ABREVIATURAS): \_\_\_\_\_

APELLIDO PATERNO: \_\_\_\_\_ APELLIDO MATERNO: \_\_\_\_\_ NOMBRES: \_\_\_\_\_

SALARIO BASE DE COTIZACION ANTERIOR: \$ \_\_\_\_\_ TIPO DE SALARIO: FIJO (0), VARIABLE (1), MIXTO (2)

SALARIO BASE DE COTIZACION: \$ \_\_\_\_\_ EXTEMPORANEO (1)

FECHA DE LA MODIFICACION: \_\_\_\_\_ EN CASO DE JORNADA O SEMANA REDUCIDA ANOTAR LOS DIAS DE LABORA O EL HORARIO

EXCLUSIVO IMSS: FECHA Y HORA DE RECEPCION DE ESTE AVISO EN EL IMSS

NOMBRE, DENOMINACION, RAZON SOCIAL DEL PATRON O SUJETO OBLIGADO: \_\_\_\_\_

EN CASO DE PERSONA FISICA NOMBRE(S): \_\_\_\_\_ APELLIDO PATERNO: \_\_\_\_\_ APELLIDO MATERNO: \_\_\_\_\_

UBICACION DEL CENTRO DE TRABAJO: CALLE Y/O MANZANA: \_\_\_\_\_ NUMERO: \_\_\_\_\_ COLONIA Y/O POBLACION: \_\_\_\_\_ MUNICIPIO: \_\_\_\_\_ ENTIDAD: \_\_\_\_\_ C.F.: \_\_\_\_\_

FIRMA DEL PATRON, SUJETO OBLIGADO O SU REPRESENTANTE LEGAL (ANOTAR CARGO): \_\_\_\_\_ FIRMA O HUELLA DEL TRABAJADOR: \_\_\_\_\_

LOS MOVIMIENTOS QUE AMPARA ESTE FORMATO SURTEN EFECTO TANTO PARA EL IMSS COMO PARA FONOVIAV CONFORME A SUS RESPECTIVAS LEYES.  
CAPTURA / AVISOS ORIGINALES CONSERVE ESTE DOCUMENTO PARA CUALQUIER ACLARACION.

(Figura 6)

- Por Internet, previa celebración de un convenio con el IMSS. Para el uso de este medio existe el sistema IDSE.

Si el patrón o sujeto obligado está inscrito en el sistema IDSE, puede presentar los movimientos las 24 horas del día los 365 días del año, lo que le ayudará a evitar posibles sanciones por movimientos extemporáneos y le permitirá tener importantes ahorros administrativos, además de que evitará traslados y esperas.

- Formato en dispositivo magnético.

\* Transmisión electrónica de datos, a través del sistema IDSE (IMSS desde su empresa)

Documentos que deben adjuntarse:

- 1.- Tarjeta de identificación personal
- 2.- Identificación Oficial con fotografía de quien presenta los movimientos Afiliatorios.
- 3.- Tratándose del representante legal, documento que compruebe tal carácter, a través del cual se señale la facultad para realizar trámites en entidades públicas, respecto de actos de administración y para pleitos y cobranzas en nombre del patrón o sujeto obligado.

Los documentos deberán presentarse en original, para su cotejo y no deberán contener errores, borraduras, tachaduras ni enmendaduras.

La presentación de movimientos Afiliatorios se debe realizar en la subdelegación u Oficina Administrativa del IMSS que corresponda al domicilio de la empresa, de 8:00 a 15:30 horas, en días hábiles para el instituto.

Si se trata de transmisión electrónica, se puede efectuar los 365 días del año durante las 24 horas del día.

Un gran porcentaje de empresas presentan problemas ante el Instituto mexicano del Seguro Social, en esencia son tres los problemas principales;

Primero es la falta de liquidez de las empresas para hacer frente a esta contribución de Seguridad Social y no se acercan al Instituto para ver las posibles soluciones, sino que optan el camino de omitir el pago de las cuotas, haciéndose acreedores a elevadas multas y sanciones por omisión.

En segundo lugar es la falta de atención y capacitación del personal encargado de controlar estos movimientos que caen con frecuencia en los errores de no reportar datos correctos del empleado; desde nombres, apellidos, números de afiliaciones etc., y

Tercero es la falsa creencia de los empresarios que, influenciados por sus supervisores de nómina o asesores externos, con la falacia de ahorrar sus gastos de seguridad social reportan salarios menores de los que realmente les están pagando a sus trabajadores, sin poner atención que éstas situaciones a la larga sale mas caro que lo que “AHORRA” al no pagar correctamente sus cuotas patronales.

### **3.4. CONTROL DE ASISTENCIA.**

El control de asistencia de los empleados en su centro de trabajo, requiere de un procedimiento para registrar que sea funcional y sobre todo de bajo costo.

Los sistemas más comunes son:

- KARDEX,
- LISTADO DE ASISTENCIA,
- LECTORES ELECTRONICOS DE LA HUELLA DIGITAL, DE LA PALMA DE LA MANO, CODIGO DE BARRA, CLAVE DE ACCESO entre otros.

Algunas compañías aun utilizan el Kardex, para el personal que se encuentra en las sucursales, y el sistema electrónico para el personal administrativo, pero aun así presentan cierto porcentaje de error por la cantidad de movimientos que su personal origina.

A simple vista no parece tener nada complicado, pero atrás de este control existe todo un estudio para contar con un sistema que realmente satisfaga sus necesidades y sea funcional; Y si a todo esto agregamos que no se contemplan movimientos por asistencias sino que el personal origina otra serie de incidencias que en un sistema no es posible automatizar por la simple naturaleza de que no son predecibles, entre esos movimientos citamos los siguientes.

#### **1. FALTAS**



Existen Básicamente 3 tipos de faltas:

- Faltas injustificadas por ausentismos

(Se descuenta 1 día y la parte proporcional del domingo.)

- Falta por incapacidad temporal

(Se debe solicitar al trabajador el comprobante de su clínica, el IMSS pagará las incapacidades a partir del 4to. Día en un porcentaje del 60%)

- Incapacidad por riesgo de Trabajo Temporal

(En estos casos el Seguro Social pasa la incapacidad al 100% desde el 1er. día del accidente.)

## 2. Incapacidades

- ☛ POR ENFERMEDAD GENERAL

- ☛ POR RIESGOS DE TRABAJO

- Incapacidad permanente parcial
- Incapacidad permanente total
- Defunciones

- ☛ POR MATERNIDAD

3. Permiso sin goce de sueldo
4. Permiso con goce de sueldo
5. Castigo
6. Descansos trabajados
7. Primas dominicales
8. Reposición de día etc.

### **3.5. TIPOS DE INCAPACIDADES**

#### **Incapacidad temporal para el trabajo:**

Es la pérdida de facultades o aptitudes que imposibilitan parcial o totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por algún tiempo (según el art.478.LFT), de acuerdo a los períodos que por prescripción médica autorice el Instituto, por ello se otorga al trabajador(a) la prestación en dinero en sustitución del salario, hasta en tanto se declare que se encuentra capacitado para el trabajo dichas incapacidades pueden ser derivadas por:

- Incapacidad Temporal por Riesgos de Trabajo
- Incapacidad Temporal por Enfermedad no Profesional (Enfermedad General)
- Incapacidad Temporal por Maternidad

#### **Incapacidad Temporal por Riesgos de Trabajo**

Es la prestación en dinero que se otorga de manera temporal al asegurado(a) que haya sufrido algún accidente o enfermedad de trabajo, en ejercicio o con motivo del mismo (Art. 473 LFT); también se considerará como accidente de trabajo el que se produzca al trasladarse el trabajador, directamente de su domicilio al lugar del trabajo, o viceversa. (Art. 474 LFT).

Requisitos:

- Que exista relación laboral.
- Que sea calificado como riesgo de trabajo por el Instituto.

#### **Incapacidad Temporal por Enfermedad no Profesional (Enfermedad General).**

Es el impedimento para trabajar, a consecuencia de una incapacidad temporal derivada de un accidente o enfermedad no profesional (enfermedad general) y por la que se otorga al trabajador una prestación en dinero.

Requisitos:

- El asegurado(a) deberá tener cubiertas por lo menos cuatro semanas cotizadas inmediatamente anteriores a la enfermedad.
- En caso de ser trabajador eventual se requieren 6 semanas cotizadas en los últimos cuatro meses anteriores al inicio de la enfermedad.

### **Incapacidad Temporal por Maternidad**

Es la imposibilidad de la asegurada para trabajar, durante los períodos previo y posterior al parto, por los cuales tiene derecho a una prestación en dinero (según art. 170 de la Ley federal del trabajo).

Requisitos:

- Que haya cubierto por lo menos treinta semanas cotizadas en los doce meses anteriores a la fecha en que debiera comenzar el pago del subsidio.
- Que el Instituto haya certificado el embarazo y la fecha probable del parto.
- Que no realice ningún trabajo remunerado durante los 42 días antes y 42 días después del parto. (Art. 170 fracción II)

### **3.6. RETIRO**

Las relaciones laborales comprenden no sólo a obreros, empleados, jornaleros, etc., sino también a todos los prestadores de servicios y a los profesionales. La falta de cumplimiento de las obligaciones de trabajadores y patronos en estas relaciones, origina lo que nuestra legislación denomina rescisión de las relaciones de trabajo, con todas las consecuencias jurídicas y económicas derivadas de la Ley Federal del Trabajo. Para analizar este tema se empleará la terminología laboral, por lo que se usará el término “retiro” para explicarlo junto con los requisitos para que sea legal.

El retiro se produce “cuando el patrón viola los derechos laborales del trabajador por lo cual éste tiene derecho a retirarse del trabajo, sin responsabilidad”.

El patrón tiene la obligación de *indemnizar* al trabajador con el **importe de tres meses de salario**, cuando éste se retira del servicio por recibir malos tratos ya sea en su persona o en la de su cónyuge, padre, hijos o hermanos. El patrón no puede evadir esta responsabilidad.

Lo mismo sucede cuando se le retiene el sueldo al trabajador bajo la excusa que sea; se le paga una cantidad menor que la que se estipuló en el contrato o se le proporciona un lugar de trabajo que atenta contra su salud, por encontrarse en condiciones antihigiénicas.

### **Retiro justificado del Trabajador**

Se considera causa justificada para el retiro de un trabajador, todo hecho que se encuentre especificado en el **Art. 51 de la Ley Federal del Trabajo**. Algunas de sus fracciones dicen:

“Son causa de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el trabajador:

I. Engañarlo el Patrón, o en su caso la agrupación patronal, al ofrecerle el trabajo, respecto de las condiciones del mismo. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de 30 días de prestar sus servicios el trabajador, puesto que así se considera que el trabajador acepta dichas condiciones de trabajo.

II. Incurrir el patrón, sus familiares o su personal directivo o administrativo, dentro del servicio, en falta de probidad u honradez, actos de violencia, amenazas, injurias, malos tratos o algo análogo, en contra del trabajador, cónyuge, padres, hijos hermanos.

III. Incurrir el patrón, sus familiares o trabajadores, fuera del servicio, en los actos a que se refiere la fracción anterior, si son de tal manera graves que haga imposible el cumplimiento de la relación de trabajo.

IV. Reducir el patrón el salario del trabajador.

V. No recibir el salario correspondiente en la fecha o lugar convenidos o acostumbrados.

VI. Sufrir perjuicios, causados maliciosamente por el patrón, en sus herramientas o útiles de trabajo.

VII. La existencia de un peligro grave para la seguridad o salud del trabajador o de su familia, ya sea por carecer de condiciones higiénicas el establecimiento, o porque no se cumplan las medidas preventivas y de seguridad que las leyes hayan establecido.

VIII. Comprometer el patrón, con sus imprudencias o descuido inexcusables, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentran en él.

IX. Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera grave y de consecuencias semejantes en lo que al trabajo se refiere.

El trabajador puede retirarse dentro de los 30 días siguientes a la fecha en que se presente cualquiera de las causas antes mencionadas, y tiene además derecho a que se lo indemnice, de acuerdo a los términos expuestos en el **Art. 50 de la Ley Federal del Trabajo**.

La indemnización se basa en;

- 3 meses de salario
- 20 días por cada año de los servicios prestados y
- Los salarios vencidos o caídos desde la fecha del retiro hasta que se cumpla con la resolución que dicte la junta de Conciliación y Arbitraje; además, el trabajador puede reclamar su **prima por antigüedad y otros** derechos que deben ejercitarse.

## Ley de Retiro.

En el punto anterior se expusieron, tal como la ley lo exige, las condiciones bajo las cuales puede el trabajador darse de baja en el trabajo; sin embargo, también se impone una *serie de requisitos* que deben cumplirse para que la ley pueda apoyar al trabajador ante su retiro; ésta dice que **cuando sea retiro por falta de pago de salario, se requiere que el trabajador demuestre que ante la misma, trató de hacer acuerdos que no fueron tomados en cuenta por el patrón, y éste se negó a efectuarlos**; si no se prueba que así se hizo, la rescisión del trabajo no es válida.

Los requisitos que se le imponen al trabajador son más de los que establece la ley, ya que sencillamente, si el problema es que le han pagado en forma incompleta su salario, *él puede presentar el recibo correspondiente que lo pruebe*, sin verse ante la necesidad de hacer ningún tipo de aclaración.

### 3.6.1 FINIQUITO

#### Concepto

Finiquito, en Derecho laboral, es un recibo que el trabajador firma por las prestaciones legales que son pagaderas al terminar una relación laboral, ya sea por despido, renuncia, incapacidad, vencimiento del contrato, terminación de la obra, etc.

Finiquito, es cuando tú en tu calidad de trabajador renuncias, y obtienes tus derechos laborales sin indemnización, y la liquidación es tu despido, pero esta incluye tu indemnización.

Liquidación, es la acción de liquidar, es decir, la acción de convertir en dinero ciertos derechos o prestaciones, por ejemplo las vacaciones, el aguinaldo o cualquier otro.

La confusión surge, de que se cree que liquidación es cuando se despide exclusivamente, y la verdad esto no es así, pues cuando el trabajador Renuncia, también nacen obligaciones que tienen que ser liquidadas (convertidas en pesos y centavos) por el patrón. Es por eso que cuando tenemos una deuda (obligación) con alguien, cuando le vamos a pagar decimos, "te vengo a liquidar" = vengo a hacerte efectivo tu derecho.

Ejemplo: Ingreso: 14/09/05, Separación: 02/09/07, Sueldo Mensual: \$5.000.00, Vacaciones tomadas el primer año **3** días.

SM. \$5000       $365/12= 30.41$        $5000/30.41: 164.41$       S.D.= \$164.41

Diferencia de fechas: 14-09-05

02-09-07

$365-12 = \underline{353 \text{ días.}}$

**S.D.=**  $164.41 \times 02 \text{ días trabajados} = \underline{\$328.82}$

**Aguinaldo** (15 días según Art. 87 de LFT.)

$164.41 \times 15 / 365 \times 353 = \underline{\$2385.07}$

**Vacaciones** (según el Art. 76 de la LFT.)

$365-----8$

$353 \quad X = 7.7 = 8+3 = \mathbf{11 \text{ días de vacaciones.}}$

$164.41 \times 11 = \underline{\$1808.51}$

**Prima Vacacional** (25% según el Art. 80 de la LFT.)

$1808.51 \times 25\% = \underline{\$452.12}$

Por separación voluntaria a los trabajadores se les entregará;

Su último sueldo.	\$ 328.82	
Parte proporcional de Aguinaldo.	2385.07	
Parte proporcional de Vacaciones.	1808.51	
Parte proporcional de Prima Vacacional.	<u>452.12</u>	
	<b>\$ 4974.52</b>	<b>FINIQUITO</b>

### 3.6.2 LIQUIDACIÓN

#### Concepto

La liquidación es la entrega de las prestaciones que la Compañía otorga al trabajador o persona, siempre y cuando sea la Compañía quien decida despedir al empleado.

Se integra por diversas indemnizaciones, acordes al contrato. Las más comunes son: (esto depende del tiempo que lleve laborando y el tipo de contrato).

- 20 días de salario por cada año de servicio.
- 90 días de salario.
- Vacaciones o bien, la parte proporcional
- Prima vacacional o bien la parte proporcional
- La diferencia en días o bien la quincena completa en caso de coincidir el despido con ésta.

El finiquito es la entrega de las prestaciones, siempre y cuando el empleado sea el que decida renunciar al puesto en sí.

Corresponde:

- Sueldo de la última quincena o la parte proporcional.
- Parte proporcional de Aguinaldo



- Parte proporcional de vacaciones.
- Parte proporcional de prima vacacional.

Como puedes observar, la diferencia entre la liquidación y el finiquito es que: en el finiquito no hay indemnización de ningún tipo.

No pueden presentarse ambos elementos al mismo tiempo., por lo regular, despiden al empleado y le entregan finiquito, y el empleado una vez que firma de "Recibido" No tiene derecho a reclamar, en caso de que el cálculo sea incorrecto o injusto.

Además es necesario mencionar que es posible que haya despido justificado por alguna falta que haya cometido el trabajador, lo cual otorga derecho al patrón a NO entregar liquidación o finiquito alguno.

### **3.6.3 INDEMNIZACIÓN**

#### **Concepto**

Es la cantidad (días por año trabajado) que la empresa tiene que pagar al trabajador cuando finaliza el contrato temporal, no en todas las modalidades (depende del tipo de contrato) o casos de despido.

#### **Según el Art. 50, LFT.**

La indemnización a que se refiere el artículo consistirán:

- I. Si la relación de trabajo fue por tiempo determinado menor de un año, en una cantidad igual al importe de los salarios de la mitad del tiempo de servicios prestados; si excediera de un año, en una cantidad igual al importe de los salarios de 6 meses por el primer año y de 20 días por cada uno de los años siguientes en que hubiera prestado sus servicios;

- II. Si la relación de trabajo fuere por tiempo indeterminado, la indemnización consistirá en 20 días de salario por cada uno de los años de servicios prestados, y
- III. Además de las indemnizaciones a que se refieren las fracciones anteriores, en el importe de 3 meses de salario y en el de los salarios vencidos desde la fecha del despido hasta que se paguen las indemnizaciones.

## CUANDO FINALIZA EL CONTRATO DEBO SABER...

### 1. LIQUIDACIÓN

Es el recibo que la empresa tiene que dar al trabajador cuando finaliza la relación laboral. En el recibo figurarán las partes proporcionales de las siguientes cantidades: pagos extraordinarios y vacaciones; también figurarán el salario, los atrasos y cantidades adeudadas por otros conceptos.

### 2. FINIQUITO

Es el documento que termina la relación laboral entre el empresario y el trabajador, y recoge la cantidad resultante de la suma de la liquidación y la indemnización. *Muy importante:* si firmas el finiquito podrías estar renunciando a emprender futuras acciones legales. Asesórate en el Sindicato antes de firmarlo; te evitarás posibles problemas. Si lo ves claro, escribe en el documento la expresión NO CONFORME.

La ley establece la posibilidad de que, *a petición del trabajador*, esté presente en la firma del finiquito un representante de los trabajadores para asesorarle si fuese necesario. Por tanto, no dudes en solicitar ayuda a tu representante sindical antes de firmar el finiquito.

## **3.7 TIPOS DE PENSIONES**

### **Concepto de Pensión**

Es la prestación en dinero que se otorga al asegurado(a), al presentarse alguno de los riesgos protegidos por la Ley del Seguro Social y reunir los requisitos y condiciones que la misma establece, se paga en forma mensual y son las siguientes:

- Pensión por incapacidad permanente parcial o total
- Pensión por invalidez
- Pensión por cesantía en edad avanzada o vejez

#### **3.7.1 Pensión por incapacidad permanente parcial o total**

Es la prestación en dinero que se otorga por la disminución parcial o total, de las facultades o aptitudes de un asegurado(a) para trabajar, ocasionada por un riesgo de trabajo, siempre y cuando se reúnan los demás requisitos y condiciones establecidos por la Ley del Seguro Social y sus reglamentos, se paga en forma mensual.

#### **Requisitos sólo en el caso de incapacidad permanente total, estos son:**

- Clave Única de Registro de Población "CURP" de los beneficiarios esposa(o), concubina (rio), hijos o ascendientes (original para cotejo y copia).
- Copia certificada del acta de matrimonio, expedida por el registro civil después de la fecha de defunción del titular de la pensión (la copia certificada se queda para el expediente).
- Copias certificadas de las actas de nacimiento o de adopción o reconocimiento de la esposa(o), concubina (rio) y de los hijos o en su caso de los ascendientes, la copia se queda para el expediente.

- Constancia de estudios de los hijos mayores de 16 años y hasta la edad de 25 años, expedida por las escuelas del sistema educativo nacional con validez oficial (el original se queda para el expediente).
- En el caso de hijos mayores de 16 años en estado de invalidez, el dictamen de invalidez expedido por los servicios de Salud en el Trabajo (el original se queda para el expediente).
- En el caso de no tener esposa, concubina ni hijos con derecho a la prestación, se podrá otorgar a los padres, para tal efecto, se deberá entregar además copia certificada del acta de nacimiento o adopción o reconocimiento del asegurado(a), la copia se queda para el expediente.

### **3.7.2 Pensión por invalidez**

Es la prestación en dinero que se otorga por la disminución, parcial o total, de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar, ocasionada por un accidente o enfermedad no profesional, siempre y cuando se reúnan los requisitos y condiciones establecidos por la Ley del Seguro Social y sus reglamentos, se paga de manera mensual.

#### **Requisitos:**

- Que al declararse la invalidez, el asegurado tenga un mínimo de 250 semanas de cotización, con la Ley de 1997 ó 150 semanas con la de 1973.
- En el caso de que se determine una invalidez igual o mayor al 75%, sólo se requerirá la acreditación de 150 semanas de cotización.
- Que el estado de invalidez sea dictaminado por el Instituto.

### **3.7.3 Pensión por cesantía en edad avanzada o vejez**

Es la prestación en dinero a la que tiene derecho el asegurado(a) cuando queda privado de trabajo remunerado después de los sesenta años de edad para cesantía en edad avanzada o sesenta y cinco años en el caso de vejez, siempre y cuando se

reúnan los demás requisitos y condiciones establecidas en la Ley del Seguro Social y sus reglamentos.

**Requisitos:**

- Tener 60 años cumplidos para una pensión de cesantía en edad avanzada o 65 años para una de vejez.
- No contar con un trabajo remunerado.
- Tener un mínimo de 1,250 semanas cotizadas para una pensión con la Ley de 1997 ó 500 semanas con la de 1973.

---

## **CONCLUSIONES**

A medida que las organizaciones planean y tratan de pronosticar el futuro, los integrantes de la alta dirección y los planificadores estratégicos deben reconocer que las decisiones de la planeación estratégica afectan a, y son afectadas por, las funciones de recursos humanos y éstas trascienden en aquéllas. La planeación de recursos humanos desempeña un papel reactivo para asegurar que se disponga de las cantidades y tipos adecuados de empleados, a fin de poder instrumentar un plan de negocios; pero también permite identificar e iniciar proactivamente los programas que se requieren para desarrollar las capacidades organizacionales sobre las cuales será posible erigir estrategias futuras.

La planeación de recursos humanos es un proceso sistemático que incluye el pronóstico de la demanda de mano de obra, el desarrollo de análisis de la oferta y el equilibrio entre las consideraciones de la oferta y la demanda.

Por lo general, los empleadores consideran ventajoso el uso de la promoción interna y de las transferencias para cubrir las vacantes. Al reclutar desde el interior, las organizaciones pueden aprovechar las inversiones previas que realizaron en reclutamiento, selección y capacitación, además de promover el desarrollo de los empleados actuales. Asimismo, las promociones internas permiten recompensar a los empleados por su desempeño anterior y hacen saber a los otros empleados que sus esfuerzos futuros serán recompensados. Sin embargo, a veces es necesario tomar en cuenta a candidatos potenciales externos, a fin de prevenir la endogamia de ideas, actitudes y comportamientos.

En muchas ocasiones, cubrir los puestos por encima del nivel base exige que los jefes o gerentes dependan de las fuentes externas. Estas también sirven para cubrir puestos con calificaciones especiales, evitar la endogamia excesiva y adquirir nuevas ideas y tecnología. Las fuentes externas que se emplean en el reclutamiento dependen de los objetivos de reclutamiento organizacionales, de las condiciones del mercado laboral y de las especificaciones del puesto que se ha de cubrir.

El proceso de selección debe proporcionar información confiable y válida como sea posible respecto a los solicitantes, de modo que sus calificaciones coincidan con las especificaciones del puesto. La confiabilidad se refiere a la consistencia de las puntuaciones de pruebas a través del tiempo y a lo largo de la medición. La validez se refiere a la precisión de las mediciones. Es posible evaluar la validez según se base en la especificación del puesto [validez del contenido], en correspondencia a las puntuaciones de la prueba con los criterios de desempeño [validez de predicción] y en la precisión con que la prueba mide lo relacionado con dicha medición [validez estructurada].

Por lo general, las entrevistas se utilizan con las solicitudes, los formatos de información biográfica, recomendaciones o referencias, investigaciones de antecedentes, exámenes médicos, pruebas de habilidades cognoscitivas, pruebas de conocimiento del puesto y pruebas de muestra o prácticas de trabajo.

Las pruebas de personalidad e interés son quizá mejores para la colocación. Las pruebas de capacidad física son más útiles para pronosticar el desempeño en el puesto y accidentes, en particular en trabajos muy exigentes. Las pruebas de conocimiento y de casos reales son muy útiles para determinar si un candidato puede encargarse de los deberes del puesto sin mayor capacitación.

La entrevista es una fuente importante de información sobre los solicitantes de empleo. Puede carecer de estructura, y el entrevistador queda en libertad de adaptar el enfoque y la secuencia de temas que le parezcan apropiados. Como alternativa, la entrevista puede ser estructurada. Algunas entrevistas son situacionales y pueden enfocarse en casos hipotéticos, en descripciones reales de comportamiento o en experiencias de trabajo anteriores.



# **ANEXOS**

---

**CONTENIDO:  
TABLAS DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA 2009**

**GLOSARIO**

(DIARIO OFICIAL)

**B. Tarifas aplicables a retenciones**

1. Tarifa aplicable en función de la cantidad de trabajo realizado y no de días laborados, correspondiente a 2009, calculada en días.

Límite inferior	Límite superior	Cuota fija	Por ciento para aplicarse sobre el excedente del límite inferior
\$	\$	\$	%
0.01	16.32	0.00	1.92
16.33	138.50	0.31	6.40
138.51	243.40	8.13	10.88
243.41	282.94	19.55	16.00
282.95	338.76	25.87	17.92
338.77	683.23	35.88	19.94
683.24	1,076.87	104.55	21.95
1,076.88	En adelante	190.96	28.00

Tabla del subsidio para el empleo aplicable a la tarifa del numeral 1 del rubro B.

Monto de ingresos que sirven de base para calcular el impuesto			Cantidad de subsidio para el empleo diario
Para ingresos de	Hasta ingresos de		\$
\$	\$		
0.01	58.19		13.39
58.20	87.28		13.38
87.29	114.24		13.38
114.25	116.38		12.92
116.39	146.25		12.58
146.26	155.17		11.65
155.18	175.51		10.69
175.52	204.76		9.69
204.77	234.01		8.34
234.02	242.84		7.16
242.85	En adelante		0.00

Tarifa que incluye el subsidio para el empleo, aplicable a la tarifa del numeral 1 del rubro B.

Límite inferior 1	Límite inferior 2	Límite superior	Cuota fija	Por ciento para aplicarse sobre el excedente del límite inferior 1	Subsidio para el empleo diario
\$	\$	\$	\$	%	\$
0.01	0.01	16.32	0.00	1.92	13.39
16.33	16.33	58.19	0.31	6.40	13.39
16.33	58.20	87.28	0.31	6.40	13.38
16.33	87.29	114.24	0.31	6.40	13.38
16.33	114.25	116.38	0.31	6.40	12.92

## (DIARIO OFICIAL)

16.33	116.39	138.50	0.31	6.40	12.58
138.51	138.51	146.25	8.13	10.88	12.58
138.51	146.26	155.17	8.13	10.88	11.65
138.51	155.18	175.51	8.13	10.88	10.69
138.51	175.52	204.76	8.13	10.88	9.69
138.51	204.77	234.01	8.13	10.88	8.34
138.51	234.02	242.84	8.13	10.88	7.16
138.51	242.85	243.40	8.13	10.88	0.00
243.41	243.41	282.94	19.55	16.00	0.00
282.95	282.95	338.76	25.87	17.92	0.00
338.77	338.77	683.23	35.88	19.94	0.00
683.24	683.24	1,076.87	104.55	21.95	0.00
1,076.88	1,076.88	En adelante	190.96	28.00	0.00

2. Tarifa aplicable cuando hagan pagos que correspondan a un periodo de 7 días, correspondiente a 2009.

Límite inferior	Límite superior	Cuota fija	Por ciento para aplicarse sobre el excedente del límite inferior
\$	\$	\$	%
0.01	114.24	0.0	1.92
114.25	969.50	2.17	6.40
969.51	1,703.80	56.91	10.88
1,703.81	1,980.58	136.85	16.00
1,980.59	2,371.32	181.09	17.92
2,371.33	4,782.61	251.16	19.94
4,782.62	7,538.09	731.85	21.95
7,538.10	En adelante	1,336.72	28.00

Tabla del subsidio para el empleo aplicable a la tarifa del numeral 2 del rubro B.

Monto de ingresos que sirven de base para calcular el impuesto		
Para ingresos de	Hasta ingresos de	Cantidad de subsidio para el empleo semanal
\$	\$	\$
0.01	407.33	93.73
407.34	610.96	93.66
610.97	799.68	93.66
799.69	814.66	90.44
814.67	1,023.75	88.06
1,023.76	1,086.19	81.55
1,086.20	1,228.57	74.83

(DIARIO OFICIAL)

1,228.58	1,433.32	67.83
1,433.33	1,638.07	58.38
1,638.08	1,699.88	50.12
1,699.89	En adelante	0.00

Tarifa que incluye el subsidio para el empleo, aplicable a la tarifa del numeral 2 del rubro B.

Límite inferior 1	Límite inferior 2	Límite superior	Cuota fija	Por ciento para aplicarse sobre el excedente del límite inferior 1	Subsidio para el empleo semanal
\$	\$	\$	\$	%	\$
0.01	0.01	114.24	0.00	1.92	93.73
114.25	114.25	407.33	2.17	6.40	93.73
114.25	407.34	610.96	2.17	6.40	93.66
114.25	610.97	799.68	2.17	6.40	93.66
114.25	799.69	814.66	2.17	6.40	90.44
114.25	814.67	969.50	2.17	6.40	88.06
969.51	969.51	1,023.75	56.91	10.88	88.06
969.51	1,023.76	1,086.19	56.91	10.88	81.55
969.51	1,086.20	1,228.57	56.91	10.88	74.83
969.51	1,228.58	1,433.32	56.91	10.88	67.83
969.51	1,433.33	1,638.07	56.91	10.88	58.38
969.51	1,638.08	1,699.88	56.91	10.88	50.12
969.51	1,699.89	1,703.80	56.91	10.88	0.00
1,703.81	1,703.81	1,980.58	136.85	16.00	0.00
1,980.59	1,980.59	2,371.32	181.09	17.92	0.00
2,371.33	2,371.33	4,782.61	251.16	19.94	0.00
4,782.62	4,782.62	7,538.09	731.85	21.95	0.00
7,538.10	7,538.10	En adelante	1,336.72	28.00	0.00

3. Tarifa aplicable cuando hagan pagos que correspondan a un periodo de 10 días, correspondiente a 2009.

Límite inferior	Límite superior	Cuota fija	Por ciento para aplicarse sobre el excedente del límite inferior
\$	\$	\$	%
0.01	163.20	0.00	1.92
163.21	1,385.00	3.10	6.40
1,385.01	2,434.00	81.30	10.88
2,434.01	2,829.40	195.50	16.00
2,829.41	3,387.60	258.70	17.92
3,387.61	6,832.30	358.80	19.94
6,832.31	10,768.70	1,045.50	21.95
10,768.71	En adelante	1,909.60	28.00

(DIARIO OFICIAL)

Tabla del subsidio para el empleo aplicable a la tarifa del numeral 3 del rubro B.

Monto de ingresos que sirven de base para calcular el impuesto		Cantidad de subsidio para el empleo
Para ingresos de \$	Hasta ingresos de \$	decanal \$
0.01	581.90	133.90
581.91	872.80	133.80
872.81	1,142.40	133.80
1,142.41	1,163.80	129.20
1,163.81	1,462.50	125.80
1,462.51	1,551.70	116.50
1,551.71	1,755.10	106.90
1,755.11	2,047.60	96.90
2,047.61	2,340.10	83.40
2,340.11	2,428.40	71.60
2,428.41	En adelante	0.00

Tarifa que incluye el subsidio para el empleo, aplicable a la tarifa del numeral 3 del rubro B.

Límite inferior 1	Límite inferior 2	Límite superior	Cuota fija	Por ciento para aplicarse sobre el excedente del límite inferior 1	Subsidio para el empleo decenal
\$	\$	\$	\$	%	\$
0.01	0.01	163.20	0.00	1.92	133.90
163.21	163.21	581.90	3.10	6.40	133.90
163.21	581.91	872.80	3.10	6.40	133.80
163.21	872.81	1,142.40	3.10	6.40	133.80
163.21	1,142.41	1,163.80	3.10	6.40	129.20
163.21	1,163.81	1,385.00	3.10	6.40	125.80
1,385.01	1,385.01	1,462.50	81.30	10.88	125.80
1,385.01	1,462.51	1,551.70	81.30	10.88	116.50
1,385.01	1,551.71	1,755.10	81.30	10.88	106.90
1,385.01	1,755.11	2,047.60	81.30	10.88	96.90
1,385.01	2,047.61	2,340.10	81.30	10.88	83.40
1,385.01	2,340.11	2,428.40	81.30	10.88	71.60
1,385.01	2,428.41	2,434.00	81.30	10.88	0.00
2,434.01	2,434.01	2,829.40	195.50	16.00	0.00
2,829.41	2,829.41	3,387.60	258.70	17.92	0.00
3,387.61	3,387.61	6,832.30	358.80	19.94	0.00
6,832.31	6,832.31	10,768.70	1,045.50	21.95	0.00
10,768.71	10,768.71	En adelante	1,909.60	28.00	0.00

4. Tarifa aplicable cuando hagan pagos que correspondan a un periodo de 15 días, correspondiente a 2009.

Límite inferior	Límite superior	Cuota fija	Por ciento para aplicarse sobre el excedente del límite inferior
\$	\$	\$	%
0.01	244.80	0.00	1.92
244.81	2,077.50	4.65	6.40
2,077.51	3,651.00	121.95	10.88
3,651.01	4,244.10	293.25	16.00
4,244.11	5,081.40	388.05	17.92
5,081.41	10,248.45	538.20	19.94
10,248.46	16,153.05	1,568.25	21.95
16,153.06	En adelante	2,864.40	28.00

(DIARIO OFICIAL)

Tabla del subsidio para el empleo aplicable a la tarifa del numeral 4 del rubro B.

Para ingresos de \$	Hasta ingresos de \$	Cantidad de subsidio para el empleo quincenal \$
0.01	872.85	200.85
872.86	1,309.20	200.70
1,309.21	1,713.60	200.70
1,713.61	1,745.70	193.80
1,745.71	2,193.75	188.70
2,193.76	2,327.55	174.75
2,327.56	2,632.65	160.35
2,632.66	3,071.40	145.35
3,071.41	3,510.15	125.10
3,510.16	3,642.60	107.40
3,642.61	En adelante	0.00

Tarifa que incluye el subsidio para el empleo, aplicable a la tarifa del numeral 4 del rubro B.

Límite inferior 1	Límite inferior 2	Límite superior	Cuota fija	Por ciento para aplicarse sobre el excedente del límite inferior 1	Subsidio para el empleo quincenal
\$	\$	\$	\$	%	\$
0.01	0.01	244.80	0.00	1.92	200.85
244.81	244.81	872.85	4.65	6.40	200.85
244.81	872.86	1,309.20	4.65	6.40	200.70
244.81	1,309.21	1,713.60	4.65	6.40	200.70
244.81	1,713.61	1,745.70	4.65	6.40	193.80
244.81	1,745.71	2,077.50	4.65	6.40	188.70
2,077.51	2,077.51	2,193.75	121.95	10.88	188.70
2,077.51	2,193.76	2,327.55	121.95	10.88	174.75
2,077.51	2,327.56	2,632.65	121.95	10.88	160.35
2,077.51	2,632.66	3,071.40	121.95	10.88	145.35
2,077.51	3,071.41	3,510.15	121.95	10.88	125.10
2,077.51	3,510.16	3,642.60	121.95	10.88	107.40
2,077.51	3,642.61	3,651.00	121.95	10.88	0.00
3,651.01	3,651.01	4,244.10	293.25	16.00	0.00
4,244.11	4,244.11	5,081.40	388.05	17.92	0.00
5,081.41	5,081.41	10,248.45	538.20	19.94	0.00
10,248.46	10,248.46	16,153.05	1,568.25	21.95	0.00
16,153.06	16,153.06	En adelante	2,864.40	28.00	0.00

---

## G L O S A R I O

**AUTORIDAD.** Facultad para tomar decisiones sobre la actividad de la empresa, así como para dirigir y tomar decisiones sobre las operaciones, así como de otras personas.

**CAMBIO.** Nuevo estado de cosas que es diferente al anterior. El ambiente general que envuelve a las organizaciones es extremadamente dinámico y exige una elevada capacidad de adaptación como condición básica de sobrevivencia.

**CAPACITACIÓN.** Proceso para adquirir conocimientos de carácter científico, técnico o administrativo. Desarrollo de los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado como a la empresa para enfrentar futuras demandas.

**CARGO.** Posición jerárquica de un conjunto de tareas o atribuciones generalmente definida en el organigrama.

**CONTROL.** Se refiere a detectar y prever situaciones que afecten el desempeño de los planes y por ende el logro de objetivos.

**DESARROLLO.** Formación de la personalidad del trabajador. Criterio de eficiencia que se refiere a la capacidad de una organización para incrementar su capacidad de reacción ante presiones presentes o previstas.

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.** Resumen escrito en el cual se describen las funciones y responsabilidades de un puesto.

**DIRECCIÓN.** Se refiere a ver que se haga lo planeado, es decir; coordinar esfuerzos para y regular actividades de acuerdo a los planes y objetivos que pretenden ser alcanzados.

**EFICIENCIA.** Se refiere a “hacer las cosas bien”. Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.

**EFICACIA.** Consiste en lograr objetivos, satisfaciendo los requerimientos del producto o servicios en términos de cantidad y tiempo

---

**ENTRENAMIENTO.** Familiarizar al trabajador con el propósito, naturaleza, características, funciones y procedimientos del cargo en aras de la mayor eficiencia en la ejecución.

**ESTIMULO.** Es lo que percibe el individuo a través de sus sentidos y lo incita a actuar.

**FILOSOFIA.** Son los principios que se establecen para explicar o agrupar las causas y efectos de las cosas. La filosofía de una organización se conforma mediante un enunciado el cual tendrá que coincidir con el objetivo, la misión y la visión para que esta tenga sentido y nos pueda mencionar cual es el propósito a cumplir, tomando en cuenta la historia y la ideología de la empresa.

**HIPÓTESIS.** Son explicaciones tentativas que orientan la investigación.

**INCENTIVO.** Un incentivo es todo factor que promueve en el individuo un estado de motivación, de tal forma que como respuesta, la persona se disponga a realizar una conducta inducida.

**INDUCCIÓN.** Proceso de adecuación del personal al puesto, jefe, departamento y organización.

**INTERVENCIÓN.** Herramientas o medios del D.O. para llevar a cabo el cambio planeado.

**META.** Considera los puntos concretos, mensurables establecidos en tiempos determinados en el camino del cumplimiento de los objetivos; es decir, hacia donde queremos llegar en un tiempo determinado.

**MISIÓN.** La misión representa el encargo que da la sociedad a una organización o unidad responsable; es la razón que justifica la existencia de las mismas, le da sentido a la organización y describe su propósito fundamental.

**NECESIDAD.** Desequilibrios fisiológicos y psicológicos que provocan un impulso de búsqueda para alcanzar ciertos objetivos, y así restaurar dichos desequilibrios.



---

**NORMA.** Estándares de comportamiento aceptable o reglas de conducta, es rígida y concreta.

**OBJETIVO.** Son logros o resultados esperados y se consideran como guías de estudio para la inv.

**ORGANIZACIÓN.** Es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente. Toda organización actúa en determinado medio ambiente y su existencia y supervivencia dependen de manera como ella se relaciona con ese medio. Se refiere al Cómo se va hacer; establecer funciones, responsabilidades, actividades y demás recursos disponibles, para lograr los planes y objetivos planeados.

**PLANEACIÓN.** Se refiere a lo qué se quiere hacer y cómo se va hacer, es decir; fijar los cursos de acción que permitan el logro de objetivos, determinando con ello los recursos necesarios.

**PLANEACIÓN DE LA ACCION.** Métodos de cambio y acciones de intervención: Educativas (cambiar las expectativas de los contribuyentes), Estructurales (Cambiar la forma del trabajo) y Estratégica (Cambiar la estrategia transaccional básica de la organización).

**PODER.** Delegación de facultades que una persona hace en otra. Capacidad de influir sobre el comportamiento de otra persona.

**POLÍTICA.** Aquellos lineamientos de carácter general que orientan las conductas de los individuos dentro de las organizaciones. Disposición administrativa general y flexible.

**PRESUPUESTOS.** Es la asignación de recursos económicos o monetarios de cada actividad, se recomienda que estos se apeguen a la realidad.

**PROCESOS.** Es un flujo identificable de acontecimientos correlacionados que se mueven a lo largo del tiempo hacia una meta general. Métodos para llegar a los resultados.

---

**PROCESO ADMINISTRATIVO.** Pasos o etapas interrelacionadas necesarias para llevar a cabo la administración.

**PROCEDIMIENTOS.** El establecimiento de actividades de acuerdo a un orden cronológico, éstas secuencias deben contemplar distintos aspectos como; situación de la empresa, estructura organizacional, disponibilidad de material y equipo, etcétera.

**PUESTO.** Es la forma en que se organizan las tareas, mediante una posición dentro de la estructura jerárquica que conlleva funciones y responsabilidades.

**RECLUTAMIENTO.** Son los procedimientos utilizados por la empresa para atraer candidatos cuyos conocimientos y habilidades coincidan con el perfil solicitado, auxiliándose para ello de las fuentes internas, externas y medios de reclutamiento (formas que utiliza la empresa para interesar a los candidatos como anuncios en periódico, revistas, folletos, anuncios en sitios web, etcétera).

**REGLA.** Describe lo que debe o no debe hacerse.

**SELECCIÓN.** Proceso para determinar cuando un candidato es idóneo para adaptarse al puesto y a la empresa de acuerdo a su experiencia, conocimientos y habilidades. Para ello, utiliza herramientas como la solicitud de empleo o currículo, entrevista, test, actividades simuladas.



# BIBLIOGRAFÍA



- 📖 Anzola Rojas, Servulo (1993). *Administración de Pequeñas Empresas*. México, 1 ed., McGraw Hill Interamericana. 297p.
- 📖 Arias Galicia, Fernando y Víctor Heredia Espinosa (2001). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. México, ed. Trillas. 771 p.
- 📖 Bohlander, George, Snell, Scott y Sherman, Arthur (2001), *Administración de recursos humanos*, 12ª ed., México, Thomson Learning, 707 p.
- 📖 Chiavenato, Idalberto (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5. ed. Santa Fe de Bogota: México, McGraw Hill Interamericana. 699p.
- 📖 Chruden, Herbert J. y Sherman, Arthur (2002). *Administración de personal*, México, CECSA, 661 P.
- 📖 Davis, Keith y John Newstron (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 11.ed. México, McGraw Hill. 622 p.
- 📖 Dessler, Gary y Varela Juárez, Ricardo Alfredo (2004). *Administración de recursos humanos*. Enfoque latinoamericano, 2ª ed., México, Pearson, 314 p.
- 📖 Hernández Sampieri, Roberto (2003). *Metodología de la Investigación*. 3.ed. México, McGraw Hill. 705 p.
- 📖 Ibáñez Brambila, Berenice (2007). *Manual para la elaboración de tesis*, 2ª ed., México, Trillas, 303 p.
- 📖 Mathis, Robert L. y Jackson, John H., *Fundamentos de administración de recursos humanos. Perspectivas esenciales*, México, Thomson, 210 p.

- 
- 📖 Mendicoa Gloria (2003). *Sobre Tesis y Tesistas*. México, Espacio. 220 p.
- 📖 Mondy, R Wayne y Noe, Robert M. (2005) *Administración de recursos humanos*, 9ª ed., México, Pearson, 527 p.
- 📖 Münch Galindo, Lourdes y José García Martínez (1997). *Fundamentos de Administración*. 5. ed. México, Trillas 240 p.
- 📖 Orozco Colín, C.P. Luis Ángel (2008). *Estudio Integral de la Nómina 2008*. 7 ed. México, ISEF 426p.
- 📖 Sánchez Ambriz, Gerardo y Marcela Ángeles Dauahare (2002). *Tesis Profesional: ¡Un Problema! ¡Una Hipótesis! ¡Una Solución!* México, UNAM Fes Cuautitlán, 108 p.
- 📖 Sánchez Barriga, Francisco (1993). *Técnicas de Administración de Recursos Humanos*. 3 ed. México, Limusa. 220p.
- 📖 Werther, William B. y Davis, Keith (2001). *Administración de personal y recursos humanos*, 5ª ed. México, McGraw Hill, 582 p.
- 📖 Zorrilla, Santiago y Miguel Torres (1992). *Guía para elaborar la Tesis*. México, McGraw Hill. 111 p.

### **Bibliografía Electrónica.**

- 📖 <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/organizacional.htm>
- 📖 <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/diagorgmarcon.pdf>
- 📖 <http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>
- 📖 <http://www.tareas.com.mx>.
- 📖 <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040710175524-Bibliogr.html>.

---

## **APUNTES**

📖 Castillo Hernández, Juan José (ciclo escolar 2002-2003) “*Apuntes de la materia de Recursos Humanos II*”. Fes-Cuautitlán.

📖 Sánchez Mondragón, Arturo. Apuntes de la materia “*Administración por Objetivos*”. 9no. Semestre, Fes-Cuautitlán, ciclo escolar 2004-2005.