



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN
NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

“EL COSTO DE MANO DE OBRA EN UNA
EMPRESA INDUSTRIAL”

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CONTADURIA

PRESENTA:

MARIA GUADALUPE GONZÁLEZ GÓMEZ

ASESORA: M. EN A. LAURA ARREOLA VEGA

MORELIA MICH. MARZO 2011

A mis padres por darme la vida; pero sobre todo a mi MADRE que si no hubiese sido por ella no habría salido adelante; por ser la que me dio las fuerzas y recursos necesarios para terminar mi carrera; gracias por todo lo que me has dado y has hecho por mí.

A mis hermanas por apoyarme y cuidarme a lo largo de mi vida; por darme ánimos cuando los necesite.

A la C.P: Laura Arreola por aceptar ser mi asesora en este caso práctico.

Y sobre todo a DIOS por darme la oportunidad de existir en este mundo y darme la dicha de ser quien soy.

INDICE

	Página
1. Introducción.....	4
2. Justificación.....	7
3. Antecedentes de los recursos humanos.....	8
3.1 Objetivos de la administración de recursos humanos.....	8
3.2 Dificultades básicas de la administración de recursos Humanos.....	10
3.3 Planeación de la administración de recursos humanos.....	12
3.4 Políticas de la administración de recursos humanos.....	13
3.4.1 Política provisional.....	15
3.4.2 Políticas de aplicación.....	15
3.4.3 Políticas de mantenimiento.....	16
3.4.4 Políticas de desarrollo.....	16
3.4.5 Políticas de control.....	17
4. Ambiente organizacional.....	17
4.1 Mercado de recursos humanos y mercado de trabajo.....	18
4.2 Departamento de personal.....	19
4.3 Integración de personal.....	19
4.3.1 Reclutamiento de personal.....	19
4.3.2 Requerimiento de personal.....	21
4.3.3 Fuentes de abastecimiento.....	22
4.3.4 Medios de reclutamiento.....	23
4.3.5 Proceso de selección.....	23
5. Contratación de personal.....	24
5.1 Contratos.....	24
5.1.1 Contrato individual de trabajo.....	25
5.1.2 Contrato colectivo de trabajo.....	25

5.1.3 Contrato ley.....	26
6. Capacitación.....	26
6.1 Integración de personal y su permanencia en la empresa.....	26
6.2 Política salarial.....	27
6.3 Compensación.....	28
6.4 Coaching.....	29
6.5 Análisis de puestos.....	29
7. Condiciones de trabajo.....	30
7.1 El carácter contingencial de la administración de recursos Humanos.....	31
7.2 La administración de recursos humanos como responsabi- lidad de líneas y función staff.....	33
7.3 Relaciones humanas.....	34
8. Determinación y registro de la nómina en empresas in- dustriales.....	36
8.1 Contabilidad de Costos.....	37
8.2 Características de la contabilidad de costos.....	38
8.3 Objetivos de la contabilidad de costos.....	38
8.4 Diferencias entre la contabilidad general y la contabilidad De costos.....	39
8.5 Procedimientos para el control de las operaciones productivas	39
8.5.1 Introducción.....	39
8.5.2 Procedimientos de control por órdenes de producción..	40
8.5.3 Procedimientos de control por clases.....	40
8.5.4 Procedimientos de control por procesos.....	41
8.5.5 Procedimientos de control por operaciones.....	42
8.6 Técnicas para valuar las operaciones productivas.....	42
8.6.1 Costos Históricos o reales.....	42
8.6.2 Costos predeterminados.....	43
8.6.2.1 Costos estimados.....	43
8.6.2.2 Costos estándar.....	44

8.7 Métodos para el control de los materiales.....	44
8.8 Métodos para obtener los costos.....	45
8.8.1 Costo tradicional.....	45
8.8.2 Costo variable.....	46
8.9 Diferencia entre costo y gasto.....	47
8.10 Elementos de la contabilidad de costos.....	48
8.10.1 Materiales.....	48
8.10.2 Mano de obra.....	49
8.10.3 Costos indirectos de fabricación.....	54
9. Caso práctico.....	59
Conclusión.....	63
Bibliografía.....	64

1. Introducción.

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas. James A.F. Stoner y Charles Wankel.

Los estudiosos de la Administración, mencionan que la empresa está formada esencialmente, por tres clases de elementos:

A. Bienes materiales.

- a) Ante todo integran la empresa sus edificios, las instalaciones que en éstos se realizan para adaptarlas a la labor productiva, la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos, o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.
- b) Las materias primas, o sea, aquellas que han de salir transformadas en los productos, tales como la madera, hierro, etc.; las materias auxiliares, es decir, aquellas que aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción como los combustibles, lubricantes, abrasivos, etc.; los productos terminados: aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad, y aun conveniencia, de no hacerlo desde luego, para tener un stock a fin de satisfacer pedidos, o para mantenerse siempre en el mercado. Puesto que forman parte del capital, deben considerarse parte de la empresa.
- c) Dinero. Toda empresa necesita cierto efectivo: lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc.; pero además, la empresa posee, como representación del valor de todos los bienes que antes hemos mencionado, un “capital”, constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

B. Hombres.

Son el elemento eminentemente activo en la empresa y, desde luego, el de máxima dignidad.

- a) Existen ante todo obreros, o sea, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual. Suelen clasificarse en calificados y no calificados, según requieran tener conocimientos o pericias especiales antes de ingresar a su puesto. Los empleados, o sea, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio, conocido más bien con el nombre de “oficinesco”, pueden ser también calificados o no calificados.
- b) Existen además los supervisores, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados, su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- c) Los técnicos, o sea, las personas que, con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- d) Altos ejecutivos, o sea, aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- e) Directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

C. Sistemas.

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas y personas, o éstas con aquéllas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa.

- a) Existen sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes, métodos, etc.; sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito, etc.; sistemas de finanzas, como por ejemplo, las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.

- b) Existen además sistemas de organización y administración, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa; es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.

Todos los recursos o elementos de la empresa y que se mencionaron con anterioridad, son muy importantes, pero para efectos del presente trabajo, me enfocaré en el elemento del recurso humano por lo cual me enfocaré a hablar del mismo, desde el proceso que debe seguir para entrar a laborar en una empresa; así como también la forma en que se le debe pagar su remuneración por el trabajo realizado y por lo cual tendremos un ejemplo de una nómina; así como de otras prestaciones que pueda percibir.

2. Justificación.

Este trabajo se hizo pensando en el recurso humano; ya que es el recurso más importante en una empresa ya sea industrial, comercial, etc., por lo cual se proporciona información relevante y de gran utilidad para conocer el tratamiento que se le da en una empresa.

3. Antecedentes de los recursos humanos

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización; pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos), junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RH) con estas tareas es alinear las políticas de RH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de RH opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la *nómina de empleados*, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

No podríamos hablar de forma separada del origen de la administración de recursos humanos como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral porque al parecer éste, como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a

sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más de una mera improvisación.

Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área creó las oficinas de selección.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercado, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

3.1 Objetivos de la administración de recursos humanos.

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo, en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directos o indirectamente con el trabajo.

Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto. Todos los órganos aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad básica de la organización.

Los objetivos de la administración de recursos humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

3.2 Dificultades básicas de la administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos se entiende con medios, con recursos intermediarios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.

Así como también con recursos vivos, extremadamente complejos, diversificados y variables, que son las personas. Esos recursos son importados del ambiente para la organización; crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.

El elemento humano no está solamente dentro del área de la administración de recursos humanos, sino principalmente ubicados en los diversos órganos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes. Es así como cada jefe o gerente es el responsable directo de sus subordinados.

La administración de recursos humanos se preocupa fundamentalmente de la eficiencia. Sin embargo, el hecho más concreto de su existencia es que ella no puede controlar fácilmente los eventos o las condiciones que la produce. Esto porque los principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de los participantes.

La administración de recursos humanos trabaja en ambientes y en condiciones que no determinó y sobre las cuales posee un grado de poder y control muy pequeño. De ahí que generalmente está destinada a la acomodación, adaptación

y a transigir. Solamente con una clara noción de la finalidad principal de la organización, con mucho esfuerzo y perspicacia, el ejecutivo de Recursos Humanos podrá conseguir un razonable poder y control sobre los destinos de la organización.

Los patrones de desempeño y de calidad de los recursos humanos son en extremo complejos y diferenciados, variando de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología aplicada y con el tipo de tarea o atribución. El control de calidad se hace desde el proceso inicial de selección del personal y se extiende continuamente a lo largo del desempeño cotidiano.

La administración de recursos humanos no trabaja directamente con fuentes de renta. Entre otras cosas, ocurre algún preconcepto de que tener personal forzosamente implica el tener gastos. Muchas empresas aún pactan restrictivamente sus recursos humanos en términos reduccionistas de personal productivo y del personal improductivo o personal directo y personal indirecto.

La administración de recursos humanos no siempre recibe el apoyo significativo de la alta dirección, el cual es transferido a otras áreas que adquieren engañosamente mayor prioridad e importancia. Esto no siempre puede ser bueno para la organización, ya que lo que es bueno para un segmento de la organización no es bueno necesariamente para toda la organización.

Las actividades de los pequeños grupos o equipos de trabajo son básicos en la interacción de las unidades de la vida organizacional; son el punto focal del estudio del comportamiento humano en las organizaciones. El estudio del sistema total de una organización enfoca la interacción de cuatro niveles de comportamiento o eficacia:

- Eficacia individual del empleado, del supervisor, del gerente, etc.;
- Eficacia del grupo de trabajo;
- Coordinación; y
- Eficacia organizacional total.

3.3 Planeación de la administración de recursos humanos

Aunque la planeación del personal no siempre es llevada a cabo por el órgano de recursos humanos, el problema de anticipar su cantidad y calidad necesarias a la organización es extremadamente importante. Varios autores han presentado modelos de planeación de recursos humanos que poseen muchas variaciones entre sí.

El modelo presentado por Heneman y Seltzer, sostiene que las necesidades de recursos humanos son dependientes de la búsqueda estimada del producto. La relación entre el número de personas y el volumen de búsqueda del producto (variables) está influida por variaciones en la productividad, expansión, tecnología y disponibilidad interna y externa de recursos financieros y oferta de recursos humanos de la organización. El aumento de la productividad sobre las necesidades de Recursos Humanos dependerá de la magnitud de ese aumento y de la elasticidad del precio del producto en el mercado.

El modelo presentado por Kingstrom está enfocado hacia los aspectos operacionales; consiste en:

- a) Seleccionar un factor estratégico para cada área funcional de la empresa, o sea, un factor organizacional cuyas variaciones afecten proporcionalmente las necesidades de mano de obra;
- b) Determinar los niveles histórico y futuro presentados por el factor estratégico;
- c) Determinar los niveles históricos de mano de obra por área funcional; y
- d) Proyectar los niveles futuros de mano de obra para cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los niveles del factor estratégico correspondiente.

Muchos modelos tratan de caracterizar el flujo de las personas; hacia dentro, a través y hacia fuera de la organización.

El modelo presentado por Haire, está basado en el flujo mencionado. En razón de la experiencia pasada con personas que dejan la organización y que son promovidas, el modelo de Haire permite predecir cuantas personas deberán ser admitidas para mantener la estabilidad del sistema.

También puede usarse para predecir las consecuencias de otras contingencias, como la política de promociones o la disminución del reclutamiento. Este modelo es muy útil para el análisis del planteamiento de carreras cuando la organización adopta una política vigorosa en ese sentido.

El modelo presentado por Sikula es más amplio y comprensivo. Debe tener en cuenta cuatro factores: volumen de producción, cambios tecnológicos, condiciones de oferta y búsqueda y planteamiento de carreras. Para Sikula, un modelo sistémico y total de planeación de Recursos Humanos debe incluir:

- Objetivos de la organización
- Planeación de la organización
- Auditoría de Recursos Humanos
- Previsión de Recursos Humanos
- Programas de acción

Estos componentes forman fases secuenciales e interrelacionadas de tal forma que se vuelve difícil averiguar cuando termina una fase y cuando comienza la otra.

Todos los componentes y facetas del planeamiento de Recursos Humanos son interrelacionados de manera dinámica.

3.4 Políticas de la administración de recursos humanos.

Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones del personal. Políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetos deseados; sirven para suministrar respuestas a las

preguntas, haciendo que los subordinados busquen innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución.

Las políticas pueden clasificarse en dos tipos:

1. En cuanto al nivel de la estructura organizacional en que son aplicadas:
 - a) Políticas generales de la empresa: son guías amplias para la acción y bajo las cuales deben conformarse todas las demás políticas.
 - b) Políticas administrativas: establecidas para orientación de los ejecutivos de alto nivel de la empresa.
 - c) Políticas operacionales: establecidas para la orientación de los supervisores del nivel más elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de alta dirección.
 - d) Políticas funcionales o de asesoría: gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados como contabilidad, ingeniería, etc.
2. En cuanto al contenido cubierto por las políticas de admisión, de salud, de entrenamiento, de seguridad, de salarios, de beneficios, etc.

Las políticas y los programas de recursos humanos varían enormemente en cuanto a los objetivos y a la cobertura en función de los siguientes factores:

- Antecedentes históricos de la organización.
- Actitudes de alta dirección.
- Tamaño de la organización.
- Localización geográfica de la empresa.
- Relaciones con los sindicatos.
- Políticas y restricciones gubernamentales.

A largo plazo, las políticas y los programas de recursos humanos que son bien diseñados y desarrollados, pueden tener las siguientes consecuencias:

- Perfeccionamiento de las técnicas de administración de recursos humanos.
- Aplicación de sanos principios de administración de la cúspide a la base de la organización, principalmente en lo que se refiere a las necesidades de relaciones humanas de buena calidad.
- Adecuación de salarios y de beneficios.
- Retención de recursos humanos calificados y altamente motivados dentro de la organización.
- Garantía de seguridad de personal del trabajador en relación con el empleo y las oportunidades dentro de la organización.
- Obtención de una efectiva participación de los empleados.

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. Una política de recursos humanos debe involucrar lo que la organización pretende sobre los siguientes aspectos principales:

3.4.1 Política provisional

- a) Dónde reclutar, en qué condiciones y cómo recoger los recursos necesarios para la organización.
- b) Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para admisión, en cuanto a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos dentro de la organización.
- c) Como integrar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y con suavidad.

3.4.2 Políticas de aplicación

- a) Como determinar los requisitos básicos de fuerza de trabajo, para el desempeño de tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.

- b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de recursos humanos, considerando la posición inicial y el plan de carreras, definiendo las alternativas de oportunidades futuras posibles dentro de la organización.
- c) Los criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de recursos humanos mediante la evaluación del desempeño.

3.4.3 Políticas de mantenimiento

- a) Criterios de remuneración directa de los participantes, teniendo en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, así como la posición de la organización frente a esa dos variables.
- b) Criterios de remuneración indirecta de los participantes, teniendo en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a la diversidad de necesidades existentes en el universo de cargos de la organización frente a las prácticas del mercado de trabajo.
- c) Como mantener una fuerza de trabajo motivada, de moral elevada, participativa y productiva dentro de la organización.
- d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.

3.4.4 Políticas de desarrollo

- a) Criterios de diagnóstico y programación de preparación y reciclaje constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y atribuciones dentro de la organización.
- b) Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, con miras a la continua realización del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas dentro de la organización.

- c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y la excelencia organizacionales, mediante el cambio de comportamiento de los participantes.

3.4.5 Políticas de control.

- a) Como mantener un banco de datos capaz de proporcionar los elementos necesarios para los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- b) Criterios para auditoria permanente de la aplicación y adecuación de políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Las políticas relacionadas con la Administración de Recursos Humanos deben tener las siguientes características:

- Estabilidad. Suficiente grado de permanencia para evitar alteraciones muy grandes.
- Consistencia. Congruencia en su aplicación, no importan los niveles o áreas afectadas.
- Flexibilidad. La posibilidad de soportar correcciones, ajustes y excepciones necesarios.
- Generalidad. La posibilidad de aplicación global y comprensiva.

4. El ambiente organizacional.

Un sistema opera dentro de un ambiente junto con otros sistemas. De ese ambiente, el sistema recibe la información y los datos para la toma de decisiones, los insumos necesarios para su operación, entrada de recursos financieros, entrada de recursos humanos , restricciones impuestas por el ambiente, y en ese ambiente, el sistema coloca los resultados provenientes de sus operaciones (productos y servicios); los residuos de esas operaciones (restos de materias,

máquinas y equipos obsoletos); resultados provenientes de la aplicación específica de recursos financieros (lucro, distribución de dividendos, bonificaciones y tasas bancarias); los resultados específicos de la aplicación de recursos mercadotécnicos (ventas, promoción, campañas publicitarias, distribución de productos a los clientes, además de cierta cantidad de personas que se desvincula totalmente de la organización.

De todos estos aspectos del ambiente nos interesa específicamente el hecho de que los recursos humanos ingresan y salen de un sistema, generando un dinamismo.

4.1 Mercado de recursos humanos y mercado de trabajo

Mercado es el área geográfica o territorial donde existen grupos de individuos, más o menos, organizados que buscan u ofrecen bienes o servicios y establecen precios.

El mercado de trabajo está constituido por las ofertas de trabajo ofrecidas por las empresas en cierta época y en determinado lugar.

El mercado de trabajo está constituido por las empresas y por sus oportunidades de empleo, y el mercado de recursos humanos está constituido por los candidatos reales y potenciales para tales oportunidades.

Tomándose la oferta como la disponibilidad de empleos y la demanda como la necesidad de emplearse, el mercado de trabajo puede asumir tres situaciones:

- a) Oferta mayor que la demanda. Situación de disponibilidad de empleo, hay más oferta de empleo por parte de las empresas que candidatos.
- b) Oferta equivalente a la demanda. Hay una situación de equilibrios entre el volumen de oferta y el número de candidatos.

- c) Oferta menor que la demanda. Situación de disponibilidad de candidatos, es decir, que hay más candidatos buscando empleos, que puestos suficientes en las empresas.

4.2 Departamento de personal.

Uno de los problemas que más se han discutido en relación con el Departamento de Personal, es el que se refiere a cuál debe ser la naturaleza de la autoridad.

En el primer supuesto, hay que aclarar que dicha autoridad no podrá ser en ningún caso lineal, la tendrá tal sólo sobre los empleados y jefes del propio departamento de personal o división del personal pero no podría tenerla de ese género sobre los demás departamentos, a menos que sustituyera a los jefes de línea.

En el segundo supuesto, el Departamento de Personal solamente programa las actividades y obtenida la aprobación de los jefes de línea asesora y sirve a dicha línea para su adecuado cumplimiento; mas quien decide sobre los aspectos semejantes a los mencionados, son los jefes lineales; al departamento de personal sólo le corresponde reportar el problema a su jefe en caso de discrepancia con la actuación de los jefes en línea; los superiores decidirán lo conducente.

Consideramos que el departamento de personal debe de estar colocado en el primer nivel jerárquico dependiendo directamente de la Gerencia General, Dirección General o Presidencia de la empresa.

4.3 Integración de personal.

4.3.1 Reclutamiento de personal.

El personal de una organización constituye su recurso más importante y el que sólo puede ser adquirido mediante los esfuerzos de reclutamiento más efectivos.

Sin embargo, para realizar un reclutamiento efectivo debe disponerse de información precisa y continua respecto a la cantidad y calificaciones de los individuos necesarios para desempeñar los diversos puestos de una organización. Por lo tanto los requerimientos y reclutamiento de personal están afectados por la cantidad y tipo de trabajo que se ejecute y por los varios cambios tecnológicos, organizacionales y de otra índole que puedan afectar al desempleo del trabajo.

En consecuencia, el dotar de personal a una organización comprende el proceso de analizar las necesidades presentes y futuras de potencial humano y de obtener personal calificado para cubrir estas necesidades. Además, la dotación efectiva de personal comprende el desarrollo y mantenimiento de fuentes de recursos humanos adecuados, de los que podrán ser reclutados y seleccionados para empleo los solicitantes calificados. Para que estos sean reclutados debe hacérseles saber las oportunidades que existen en la organización; también se les deberá animar para que formulen su solicitud y sean tomados en cuenta en las vacantes actuales o en las que se presenten en el futuro.

Como se necesita mucho tiempo de anticipación para reclutar, seleccionar y desarrollar a los empleados para muchos de los puestos en una organización es esencial que se prevean las vacantes con la mayor anticipación posible. En forma similar cuando van a eliminarse puestos; este hecho debe hacerse saber con la debida anticipación para permitir a los empleados afectados ser retenidos y reasignados, si es posible a otros puestos, con el fin de que pueda mantenerse una fuerza de trabajo eficiente y estable. La anticipación de los cambios en las necesidades del potencial humano para puestos específicos, forma parte de la planeación de recursos humanos.

La posibilidad de contratar nuevo personal está limitada por los presupuestos de nómina que especifican las posiciones que deben ocuparse y el salario que debe pagarse a cada puesto, al evaluar sus necesidades de fuerza de trabajo, suele existir la tendencia de los gerentes y supervisores a creer que sus departamentos están faltos de personal, con el resultado de que en ocasiones buscan más de lo que su departamento requiere.

Sin embargo, el uso de los procedimientos de control de costos que indique la eficiencia con la cual está siendo administrado un departamento puede ayudar a disminuir esta práctica. Si los gerentes están bajo presión para mejorar la eficiencia, tendrán mayor incentivo para reducir los costos al no contar con personal innecesario empleado en sus departamentos.

4.3.2 Requerimiento de personal.

Es necesario que toda compañía conozca inmediatamente sus requerimientos de personal y se aboque al momento en buscar aquellas personas que puedan ser candidatos a ocupar la vacante.

A las empresas no les interesa incorporar a sus actividades a cualquier persona, sino aquella que más puede convenirle. La especificación del puesto de trabajo les permite conocer las particularidades que debe reunir la persona que elija. Entra dentro de la política de personal el decidir si los requisitos que fije para la selección deben ser; mínimos o máximos.

Esto es que deberá contar con la información necesaria para poder prever los requerimientos que se tengan y conocer todas las características de esos puestos para buscar a la persona adecuada de acuerdo con las calificaciones que nos otorgan dichas características, mismas que son determinantes por los deberes y responsabilidades del puesto.

Lo que normalmente se conoce como planta de personal engloba todas aquellas personas que forman la empresa y los diferentes puestos que existen en ella y está determinada por las cargas de trabajo o bien por la eficiencia organizacional con la que se maneja dicha carga.

Debemos entender con lo anterior que de ninguna manera se debe esperar a que resulte una vacante sino tener siempre listo al personal que pueda ocupar ese puesto.

Es importante reconocer que para que la organización sea eficiente, no debe haber escasez ni sobrante de personal en los periodos importantes ya que esto trae como consecuencia que en el caso de escasez las cargas de trabajo serán muy fuertes para algunos trabajadores lo que nos producirá una baja en la eficiencia.

Si por lo contrario tuviésemos demasiado personal, traería como consecuencia el hecho de que tendríamos personal ocioso, además de estar elevando nuestros costos por la mano de obra.

4.3.3 Fuentes de abastecimiento.

- a) Sindicato: suele constituir la principal fuente de abastecimiento donde existe, en virtud de la cláusula de admisión exclusiva, salvo para el personal de confianza que la empresa libremente contrata.
- b) Escuelas, Universidades, Tecnológicos, Escuelas comerciales, etc. suelen ser la fuente de abastecimiento para personal calificado, como secretarias, mecánicos, contadores, etc.
- c) Familiares recomendados de los trabajadores actuales; de ordinario pueden y suelen recomendar a personas que conocen y hay la presunción de que, si los recomendados son buenos trabajadores si pueden ascender rápidamente a un puesto mejor.
- d) Oficinas de colocación (gratuitas y de paga); la experiencia parece demostrar que dan mejor resultado las primeras, las segundas están teóricamente al menos prohibidas por la constitución.
- e) Otras empresas; pueden recomendar al personal que no pudieron ocupar por políticas de edad, parentesco con los actuales de trabajadores, etc.; o bien personal que tienen que reajustar por reducción de trabajo.
- f) La puerta de la calle; con esta expresión suele detonarse a los candidatos que espontáneamente se presentan, atraídos por el prestigio de la empresa.

4.3.4 Medios de reclutamiento.

- a) Requisición al sindicato; hay que procurar la reglamentación adecuada de la cláusula de admisión exclusiva, esta debería comprender:
- b) Solicitud oral o escrita; a los actuales trabajadores, como la bondad de este medio radica en la calidad del recomendante y de la forma en que recomienda es preferible la solicitud oral que permite apreciar estos datos.
- c) Carta o teléfono; para solicitar a bolsas de trabajo, a otras empresas, etc. es conveniente emplear ambos, el primero con el fin de asegurar la precisión, el segundo para aclaraciones y completar datos.
- d) Periódico, radio, televisión, los anuncios; por estos medios tan usados hoy, sobre todo el primero, suelen ser útiles cuando se trata de personal muy calificado en el que fácilmente pueden precisarse los requisitos necesarios. En caso contrario, la experiencia enseña que atraen un enorme número de candidatos, la mayoría de ellos poco valiosos, aumentando innecesariamente el costo de selección.
- e) Nuestro archivo de solicitudes muertas; pueden ocurrir que en determinado momento un solicitante no pudo ser admitido pero en otra circunstancia nos sea útil.
- f) Folletos; ciertas empresas los editan, señalando las posibilidades de empleo en esa empresa y beneficios que ofrece.

4.3.5 Proceso de selección.

Las etapas más usuales y el orden en que suelen emplearse el conjunto de medios técnicos de que nos ayudamos para lograr la realización del principio, “el hombre adecuado para el puesto adecuado”, son las siguientes:

- Recepción de solicitudes
- Entrega de hoja de datos generales (solicitud de empleo)
- Entrevista previa
- Solicitud de empleo

- Pruebas
- Entrevista formal
- Antecedentes de trabajo y referencias
- Examen médico

5. Contratación de personal.

5.1 Contratos.

Una vez hecha nuestra elección de entre los candidatos que han recorrido el proceso de selección, aquel o aquellos elegidos procederán a ser contratados.

Por contratación entendemos “el proceso legal para registrar el compromiso de dos partes”, esto es la elaboración de un contrato donde se asiente el adquirir los servicios del candidato en aceptar el trabajo.

Un contrato es un acuerdo de voluntades verbal o escrito, manifestando en común acuerdo entre dos o más personas con capacidad (partes del contrato), que se obligan en virtud del mismo, regulando sus relaciones relativas a una determinada finalidad o cosa, y a cuyo cumplimiento pueden compelerse de manera recíproca, si el contrato es bilateral, o compelerse una parte a la otra, si el contrato es unilateral. No obstante algunos contratos exigen para su perfección efectuar una determinada entrega (contratos reales), o exigen ser formalizados en documento especial (contratos formales), de modo que, en tales casos especiales, con la sola voluntad, no basta. De todos modos, el contrato, en general, tiene una connotación patrimonial, incluso parcialmente en aquellos celebrados en el marco del derecho de familia, y es parte de la categoría más amplia de los negocios jurídicos. La función del contrato, en esencia origina efectos jurídicos.

En cada país, o en cada estado, puede existir un sistema de requisitos diferente, pero el concepto de contrato es, en esencia, el mismo. La divergencia de requisitos tiene que ver con la variedad de realidades socio-culturales y jurídicas de cada uno de los países.

El contrato tiene todos los elementos y requisitos propios de un acto jurídico; como son los elementos personales, elementos reales y elementos formales.

- Elementos personales.

Los sujetos del contrato pueden ser personas físicas o jurídicas con la capacidad jurídica, y de obrar, necesaria para obligarse. En este sentido pues, la capacidad en derecho se subdivide en capacidad de goce (la aptitud jurídica para ser titular de derechos subjetivos, comúnmente denominada también como capacidad jurídica) y capacidad de ejercicio o de obrar activa o pasiva (aptitud jurídica para ejercer derechos y contraer obligaciones sin asistencia ni representación de terceros, denominada también como capacidad de actuar).

- Elementos reales

Integran la denominada prestación, o sea, la cosa u objeto del contrato, por un lado, y la contraprestación por el otro.

- Elementos formales

La forma es el conjunto de signos mediante los cuales se manifiesta el consentimiento de las partes en la celebración de un contrato. En algunos contratos es posible que se exija una forma específica de celebración. Por ejemplo, puede ser necesaria la forma escrita, la firma ante notario o ante testigos, etc.

Existen tres tipos de contratos:

5.1.1 Contrato individual de trabajo.

Cualquier que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a otra a un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario.

5.1.2 Contrato colectivo de trabajo.

Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones; con el objeto

de establecer condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

5.1.3 Contrato ley.

Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria y declarado obligatorio en una o varias entidades federativas.

6. Capacitación.

La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales. La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso. Hoy en día, la capacitación es una de las mejores maneras para establecer mejores empleados dentro de la compañía y mejorar notablemente su desempeño.

6.1 Integración de personal y su permanencia en la empresa.

La inducción es el procedimiento por el cual se presenta la empresa a los nuevos empleados, para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo.

Un programa de inducción deberá contener mínimamente los siguientes puntos:

- Bienvenida, firma de contrato, hablar de la empresa.
Cómo empezó, quiénes la integran, cuáles son los objetivos y metas de la empresa, qué tipo de empresa es.
- Políticas generales de la empresa.

Horario, día, lugar y hora de pago, qué se debe hacer cuando no se asiste al trabajo, vacaciones y días feriados, normas de seguridad, áreas de servicio para el personal, reglamento interior de trabajo, actividades recreativas de la empresa.

- Presentaciones.

Con el supervisor o jefe directo, con los compañeros de trabajo, con los subordinados, en su caso.

- Ubicación del empleado en su puesto de trabajo.

Objetivo del puesto. Labores a cargo del empleado, como esperas que el empleado desempeñe su trabajo, otros puestos con los que tiene relación.

Un programa de inducción ayuda al empleado a integrarse a la empresa y tiene como beneficios:

- Bajar la angustia del cambio.
- Disminuir el desconcierto.
- Ayudarle a ser productivo desde el inicio en la empresa.
- Evitar errores debidos a falta de información que puedan repercutir en costos para la empresa.
- Clarificar expectativas del trabajador.

6.2 Política salarial.

La política salarial es el conjunto de orientaciones, basados en estudios y valoraciones, encaminadas a distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un periodo de tiempo determinado, de acuerdo con los méritos y eficacia de cada uno.

En general, la retribución percibida varía con arreglo a la dificultad del puesto de trabajo, con la oferta y la demanda, con la habilidad, responsabilidad y educación requerida para su ejercicio, etc. Estas generalizaciones son ciertas, pero no sirven para aplicarlas a casos concretos y obtener retribuciones específicas.

Para ello se han creado varios sistemas de evaluación como son:

- Sistema de graduación de puestos. Supone que varias personas, por lo general en reuniones de comité, evalúen las descripciones de los puestos de trabajo y los gradúen en orden de importancia para la empresa. Entonces, se fijan las retribuciones de algunos puestos dentro de la escala y se interpolan los restantes.
- Sistema de clasificación. Implica la implantación de grados o clases de trabajos en los cuales se ajustan los puestos. Se usa poco en la empresa y si en cambio, en la Administración Pública y en las Fuerzas Armadas.
- Sistema de comparación de factores. Consiste en evaluar cinco factores para cada puesto: requisitos mentales, pericia, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo. Una vez determinadas las cantidades monetarias para cada factor se puede determinar el sueldo sumando todas esas cantidades para obtener la retribución total.
- Sistema de puntos. Es el método más común; se analizan los puestos evaluando la cantidad de pericia, esfuerzo, responsabilidad, condiciones del puesto, etc.; involucrados en cada uno de ellos. En vez de usar cantidades monetarias para determinar la valoración de cada factor, como se hace en el sistema de comparación de factores, se utilizan puntos para determinar esas ponderaciones.

6.3 Compensación.

Es necesario que las Compañías ofrezcan compensaciones adecuadas a sus empleados porque estos ofrecen su intelecto y su fuerza física a la empresa, haciéndola más exitosa. Esta compensación no solo se refiere a un sueldo o salario. También incluye otras recompensas como incentivos que motivan y garantizan la satisfacción del empleado y esto, a su vez, aumenta la producción.

Algunos tipos de compensaciones son:

- Bonos.

- Por cientos de ganancias por las ventas.
- Descuentos en productos.
- Beneficios no monetarios. Entre otros, que dependen del tipo de compañía y sus políticas.

6.4 Coaching.

El coaching, es una nueva técnica que ha surgido para mejorar el desempeño de los empleados, trabajando con ellos en diferentes áreas. El coaching desarrolla metódicamente las aptitudes y habilidades de las personas, haciendo que mejore la autoestima de las personas y el desempeño de las funciones y tareas del puesto de trabajo. El “coaching” ayuda de varias maneras dentro de la empresa, como:

- Desarrollar las habilidades de los empleados.
- Identificar problemas de desempeño.
- Corregir el desempeño pobre.
- Diagnosticar y mejorar problemas de comportamiento.
- Fomenta relaciones laborales.
- Brinda asesoría.
- Mejora el desempeño y la actitud.

6.5 Análisis de puesto.

Cuando las compañías establecen nuevas plazas dentro de su empresa es necesario que establezcan cuales son las características de este puesto para que así los empleados potenciales puedan conocer qué destrezas o habilidades necesitan para ser elegidos y si cumplen con todos los requisitos. Para esto es necesario diseñar el empleo, esto se hace estableciendo las tareas y responsabilidades que la persona que tenga este puesto debe realizar con su equipo de trabajo. Luego de diseñado el puesto se debe identificar las tareas,

deberes y responsabilidades que se espera que realice en el trabajo. También se establecen las habilidades que la persona deba poseer para cumplir correctamente con las tareas que se le solicite. Este proceso se conoce como análisis de puesto de trabajo. Este proceso es sumamente importante porque ayuda a los posibles empleados o a la persona ya contratada a conocer las necesidades esenciales que tiene la compañía con respecto a este puesto. Esto hace que la compañía se beneficie porque contrata a personas altamente calificadas y evitan problemas por falta de conocimiento o habilidades.

En el análisis de puestos de trabajo se encuentran dos derivaciones, la descripción de trabajo y las especificaciones. La descripción de trabajo consiste en un resumen escrito de las tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo, además de que incluye una lista de detalles. Las especificaciones de trabajo son las habilidades necesarias y con detalles, necesarias para cumplir satisfactoriamente con el puesto. Cuando la descripción y la especificación de trabajo son muy detalladas, ayudan a mejorar la calidad de servicio y lleva a la compañía a un nivel mayor de desempeño dentro de una compañía porque a pesar de que en casi todas las empresas existen puestos muy parecidos, cada una tiene un fin, política y manera distinta de trabajar. Es por esto que, a pesar, de que cada puesto sea muy parecido, los detalles ayudan a conocer más a fondo la necesidad de la compañía.

7. Condiciones de trabajo.

Son un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo. También puede estudiar el impacto del empleo o su localización en comunidades cercanas, familiares, empleadores, clientes, proveedores y otras personas.

Desde 1950 la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud comparten definiciones comunes:

La razón para establecer buenos estándares de salud y seguridad en el sitio de trabajo suelen ser los siguientes:

- **Morales.** Un empleado no debería correr riesgos de sufrir accidentes en el trabajo, ni tampoco otras personas relacionadas con la actividad laboral.
- **Económicas.** Muchos gobiernos aceptan que las malas condiciones de trabajo redundan en un mayor costo para el estado, por el costo del pago del seguro social para los discapacitados y del tratamiento médico, y la disminución de la fuerza laboral. Las organizaciones también pueden sufrir desventajas económicas, tales como los costos burocráticos, la disminución de la producción, y la pérdida de la imagen positiva ante los restantes empleados, los consumidores y el público en general.
- **Legales.** Los requerimientos mínimos de salud y seguridad en las condiciones de trabajo suelen estar tipificados en el derecho penal o el derecho civil; suele considerarse que sin la presión legal de las organizaciones podrían no sentirse obligadas a afrontar los costos de mejorar las condiciones de trabajo sólo por las razones morales o de ganancia a largo plazo.

7.1 El carácter contingencial de la administración de recursos humanos.

La Administración de Recursos Humanos es contingencial, no se compone de técnicas rígidas e inmutables, sino altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico. Depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción existente en la organización sobre el hombre y su naturaleza y sobre todo de la calidad y cantidad de recursos humanos disponibles. A medida que cambian esos elementos, cambia también la forma de administrar los recursos humanos de la organización.

En algunas organizaciones dispersas geográficamente, la Administración de Recursos Humanos puede ser centralizada. Los departamentos de recursos humanos localizados en cada fábrica, aunque situados en locales diferentes son

subordinados directamente a la Dirección de Recursos Humanos, que tiene autoridad centralizada sobre aquellos departamentos. Esta situación tiene la ventaja de proporcionar unidad de funcionamiento y uniformidad de criterios en la aplicación de técnicas en locales diferentes, pero presenta la desventaja de la vinculación y las comunicaciones que son hechas a distancia, además de las demoras en las comunicaciones, las decisiones tomadas por el órgano superior son tomadas a distancia y muchas veces sin un profundo conocimiento de los problemas locales.

En otras organizaciones también dispersas geográficamente, la Administración de Recursos Humanos puede ser descentralizada. Los departamentos de los recursos humanos localizados en cada fábrica o unidad, pero reciben asesoría y consultoría de la Dirección de Recursos Humanos que planea, organiza, controla y asesora los órganos de recursos humanos, que a su vez reciben órdenes de los responsables de las fábricas o unidades. Esta situación tiene la ventaja de proporcionar rapidez y adecuación en la resolución de los problemas locales, recibiendo asesoría técnica y planes montados en la matriz, ajustándolos a las necesidades de la fábrica o unidad donde están localizados. Presenta la desventaja de la heterogeneidad y diferenciación de criterios a medida que son ajustados a las necesidades locales.

En algunas organizaciones el órgano de Administración de Recursos Humanos está situado en el nivel decisorio que dentro del nivel jerárquico corresponde a la Dirección. En otras organizaciones, el órgano de Administración de Recursos Humanos se sitúa en el nivel ejecutivo reportándose a un órgano decisorio generalmente extraño a sus actividades, por lo que los asuntos del personal son resueltos por un elemento de la dirección que desconoce la complejidad del problema.

Realmente, la localización, el nivel, la subordinación, el volumen de autoridad y responsabilidad del órgano de Administración de Recursos Humanos dependen del diseño de la organización. Lo que recalca aun más el carácter multivariado y contingencial de la Administración de Recursos Humanos es que las

organizaciones y las personas son diferentes. De la misma forma como ocurren diferencias individuales entre las personas, ocurren diferencias entre las organizaciones, lo que hace que la Administración de Recursos Humanos necesariamente tenga que enfrentarse con esas diferencias.

7.2 La administración de recursos humanos como responsabilidad de líneas y función staff.

Desde un punto de vista amplio, la responsabilidad básica de la administración de recursos humanos en el nivel empresarial corresponde al ejecutivo al máximo. Es a él a quien corresponden decisiones sobre la dinámica y los destinos de la organización y de los recursos disponibles y necesarios. En el nivel departamental o divisional, la responsabilidad corresponde al ejecutivo de línea. Luego entonces, cada jefe o gerente es responsable de los recursos humanos colocados en su órgano y por lo tanto deben saber algo sobre recursos humanos, aunque realmente no tengan condiciones de conocerlos profundamente. Así sucede que muchos gerentes concentran sus esfuerzos en garantizar la disponibilidad necesaria de recursos, pero no todos saben que deben mantener las cosas andando. Sin embargo, entre mayor sea la organización, mayor será el número de niveles jerárquicos y por lo tanto, mayor también la diferencia entre la decisión en la cima y la acción en cualquiera de los escalones inferiores. Los especialistas de personal asesoran a los gerentes de línea en todo lo que se refiere a consultoría, consejería y servicios de varios tipos de controles para asegurar directrices uniformes de administración de personal destinadas a alcanzar los objetivos de la organización.

Si el trabajo de administración es planear, organizar, comandar, coordinar y controlar, es necesario saber exactamente a donde desea conducir sus esfuerzos; este trabajo necesita tener un plan y una estrategia, cualquiera que sea su complejidad o simplicidad.

Pygors y Mayers señalan que la administración de personal es una responsabilidad de línea y una función de staff, ya que es responsabilidad básica de la gerencia, en todos los niveles y tipos de gerencia y en todas las organizaciones. Las fricciones entre líneas y staff.

7.3 Relaciones humanas

Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ello depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los recursos humanos poseen características tales como posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etc.; mismas que los diferencian de los demás recursos.

Las relaciones humanas ejercen una marcada influencia de la efectividad en el trabajo de cualquier grupo. No quiere decir con esto que las políticas se adecuaran de las necesidades del personal, ni que los jefes tienen que resolver todos los problemas personales de sus subordinados. Se ha podido observar que muchos de los problemas claves de la administración en los últimos años son aquellos que están relacionados con el elemento humano. Es por esto que los dirigentes de hoy en día deben comprender y adentrarse en las relaciones humanas ya que cada día obtienen un papel preponderante el hecho de tener buenas relaciones con los trabajadores y comunidad que los rodea.

Se han determinado ocho factores que comúnmente nos llevan a lograr unas buenas relaciones humanas y estos son:

- Hacer que las personas se sientan bien;
- Reconocer las diferencias individuales;
- Ser un buen receptor;
- Evitar discusiones;
- Conocer los sentimientos de los demás;
- Emplear preguntas para persuadir;

- Abstenerse de dominar; y
- Reconocer que la mayoría de la gente es ambiciosa

La administración de Recursos Humanos tiene (y necesita) un sistema multivariado, por el hecho de tratar directamente con personas y organizaciones para lograr la eficiencia y eficacia dentro de una empresa. Esto lo logra actuando dentro y fuera de la empresa mediante diferentes técnicas, como selección, reclutamiento, análisis de puestos, auditoria del mercado de recursos humanos, etc.

La contingencia en la administración de recursos humanos es necesaria, ya que ésta puede ser centralizada o descentralizada dentro de la organización, teniendo la primera como ventaja que las decisiones sean uniformes y como desventaja que no tomen las decisiones apropiadas por la distancia que existe entre las áreas de la empresa y la segunda tiene como ventaja la rapidez en la toma de decisiones pero como desventaja la diversificación del punto de vista en éstas. Las políticas obligan a la Administración de Recursos Humanos a ser sistemática, ya que debe verificar su cumplimiento mediante la alimentación de los recursos humanos, mediante su análisis, su evaluación, su mantenimiento, desarrollo y control. Las políticas servirán para guiar la forma de aplicación de los recursos humanos en la organización, por lo tanto, habrá políticas generales y dirigidas a puestos específicos.

La principal dificultad de la administración de recursos humanos es tratar directamente con personas y organizaciones, ya que estas son cambiantes y por lo tanto la vuelven más compleja.

La organización al ser un sistema abierto permite el ingreso de diversos recursos e interactúa con otros sistemas en el medio ambiente y de éste recibe información para la toma de decisiones; debe dar mayor prioridad a la salida y entrada de Recursos Humanos, los cuales se obtienen del Mercado de Recursos Humanos, el cual está constituido por los individuos aptos para el trabajo y el Mercado de Trabajo está constituido por las ofertas de trabajo ofrecidas por las empresas.

La rotación de personal es el intercambio de trabajadores entre las organizaciones y el medio ambiente. La desvinculación del personal tiene que corregirse con la contratación de nuevos trabajadores. El índice de la rotación de personal define el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados en la empresa. El índice de la rotación ideal sería aquel que permita retener al personal de buena calidad y sustituir a los malos elementos, pero no hay un número que defina el mejor índice de rotación sino que éste se determinara según la empresa de la que se trate. La rotación de personal es la consecuencia de fenómenos externos e internos, se puede citar con un fenómeno externo la oferta de trabajo por los competidores en el medio, y para determinar los fenómenos internos se tiene que hacer entrevistas de desvinculación a los trabajadores que se separen de la empresa y buscar dentro de la organización datos que no haya proporcionado el trabajador. La rotación de personal involucra costos primarios y secundarios; los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes y los secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta una vacante. La rotación de personal causa daños a la empresa, a la economía y al empleado como individuo en la relación con su familia.

8. Determinación y registro de la nómina, en empresa industrial.

Como quedó de manifiesto en lo expuesto en los temas anteriores, el elemento humano es un recurso indispensable en toda organización, siendo su administración, un quehacer complejo; pero el correcto manejo del mismo, repercutirá en la productividad de la empresa.

A continuación analizaré lo referente a la Contabilidad de Costos, por ser esta contabilidad, propia de la empresas industriales, independientemente que también deberán llevar la Contabilidad Financiera.

8.1 Contabilidad de Costos.

La palabra costos tiene varias definiciones y vamos a partir del concepto económico para llegar al aspecto contable.

La contabilidad general: es la ciencia o técnica que tiene por finalidad el registro de los hechos económicos, por que los negocios en esencia son operaciones del campo de la economía política.

También desde el punto de vista económico se dice que **Costo** es el conjunto de esfuerzos y recursos invertidos en la producción de un bien. Así por ejemplo el producir un escritorio requiere la intervención de los trabajadores, representando el esfuerzo; representando los recursos tenemos el dinero necesario para comprar el material y herramientas para fabricarlo. A este tipo de costo se le llama Costo Incurrido.

También en el campo económico se encuentra otra definición al termino Costo y representa el sacrificio que se hace para hacer otra cosa, a este tipo de costo se le da el nombre de costo de sustitución.

De acuerdo a lo anterior, podemos decir que Contabilidad de Costos es *“Una contabilidad especial que se encuentra dentro de la contabilidad general, por medio de la cual, se registran, analizan, resumen, clasifican y representan las operaciones pasadas, presentes o futuras relativas a lo que cuesta adquirir, producir, distribuir un articulo determinado o bien prestar un servicio”*.

Así también se puede decir que Contabilidad de Costos es *“Una fase simplificada de la Contabilidad General de una empresa industrial o mercantil, por medio de la cual se proporcionan a la dirección datos relativos a los costos de producir y vender un producto o suministrar un servicio”*.

8.2 Características de la contabilidad de costos.

- Es una contabilidad especial de la contabilidad general.
- Registra, clasifica, resume, analiza, y representa las operaciones pasadas, presentes y futuras necesarias para determinar, lo que cuesta adquirir, producir, distribuir un artículo o bien prestar un servicio.
- Proporciona a la dirección la información relativa a los costos de producción para la toma de decisiones.
- Determina los costos como un fin para ser analizados en todos sus aspectos.

8.3 Objetivos de la contabilidad de costos.

- Control eficiente de las operaciones.
- Conocimiento y determinación de los costos
- Formulación de los estados financieros.
- Valuación de la producción en proceso y de la producción terminada.
- Determinación de las variaciones entre los costos reales y estimados.
- Formulación de presupuestos en las etapas de planeación y control de la empresa.
- Para la determinación de los precios de venta de los artículos.
- Planear las utilidades y comparación de los costos.
- Para la formulación de estadísticas y comparación de los costos.
- Para la determinación de alternativas y la toma de decisiones.

8.4 Diferencias entre la contabilidad general y la contabilidad de costos.

- a) La contabilidad general, registra únicamente las operaciones que afectan el patrimonio de la empresa; la contabilidad de costos, registra únicamente las operaciones correspondientes para determinar lo que cuesta adquirir, producir, y distribuir un artículo o prestar un servicio.
- b) La contabilidad general determina el costo como un medio para conocer la utilidad o pérdida sobre las ventas brutas de operación; la contabilidad de costos determina el costo como un fin y lo analiza en todos sus aspectos.
- c) La contabilidad general determina los costos generales o globales; la contabilidad de costos determina los costos unitarios o específicos de la producción.

8.5 Procedimientos para el Control de las Operaciones Productivas.

8.5.1 Introducción.

Son básicamente dos:

- Por Órdenes de Producción
- Por Procesos Productivos

Los procedimientos de control pueden ser utilizados de manera exclusiva (sólo uno) o en conjunto, de acuerdo con las necesidades y formas de fabricación de la industria de que se trate. Dichos procedimientos tienen, respectivamente, las siguientes derivaciones:

- Por Clases
- Por Operaciones

Antes de entrar en explicaciones mayores sobre las ramificaciones de esos dos procedimientos, es necesario aclarar que toda industria, sea cual fuere su forma de producción, debe estar supeditada a las disposiciones emanadas de la

Dirección de la Empresa o del encargado de la fase de transformación para fabricar determinado producto. Estas disposiciones son, de hecho, órdenes de producción, a las cuales deberán sujetarse tanto la superintendencia (Jefatura de Producción) como los departamentos de elaboración correspondientes. Esta aclaración viene a cuento, porque no se debe confundir una orden dictada por la Dirección con el procedimiento de control por Órdenes de Producción, pues el primero es un mandato y este último es un procedimiento de control fabril.

8.5.2 Procedimiento de control por órdenes de producción

Es el procedimiento de control de las operaciones productivas que se aplica, generalmente, a las industrias que producen por lotes, cuyas unidades elaboradas varían, por ejemplo mueblerías, ensambladoras, jugueterías, etc. El Costo Unitario de Producción se obtiene dividiendo el monto aplicable a cada Orden, entre las unidades elaboradas por cada una de ellas.

8.5.3 Procedimiento de control por clases

Este procedimiento es una condensación o aglutinamiento del de Órdenes de Producción. Por su parte, Clase es un grupo de artículos cuya forma de elaboración, presentación, y costo son similares. Este enfoque, que se utiliza en industrias que fabrican múltiples artículos catalogados por clases, líneas, etc., tiene la ventaja de economizar tiempo y gastos de operación, pues aprovecha el agrupamiento para calcular el costo de cada clase, en lugar de hacerlo por cada artículo.

Por lo tanto, para calcular el costo unitario, basta dividir el costo total de producción de la clase entre la cantidad producida por ella.

De la correcta clasificación de los productos depende la exactitud del cómputo del costo unitario.

Este procedimiento no es tan exacto en conjunto a la precisión del costo unitario, si lo comparamos con el de Órdenes de Producción, pero se compensa si la diferencia de ahorro de tiempo y gastos es pequeña.

8.5.4 Procedimiento de control por procesos

Este procedimiento es el que se emplea en aquellas industrias cuya producción es continua, en masa, uniforme, que no elabora una gran variedad de artículos, y no se puede cambiar, existiendo uno o varios procesos para la transformación del material. Se cargan los elementos del costo al proceso respectivo, correspondiendo a un periodo determinado de la elaboración, y en caso de que toda la producción se termine en él, el costo unitario se obtendrá dividiendo el costo total de producción acumulado, entre las unidades fabricadas. Así se procede en cada tipo de unidades similares.

En caso de que quede producción en proceso o sin terminar, es necesario precisar la fase en que se encuentra, con el objeto de aplicar un tecnicismo conocido como Producción Equivalente, para poder valorar la totalidad de la misma.

En las empresas que trabajan mediante Procesos, las unidades que elaboran se miden en kilos, litros, etc., característica especial que las diferencian de las que operan por Órdenes de Producción, en cuyo caso no resulta posible identificar en cada unidad fabricada los elementos del Costo Directo (material directo y Mano de obra directa).

Como ventaja del Procedimiento de Costos por Procesos, en contraposición con el de Órdenes de Producción, resulta más económico y poco laborioso. Sin embargo, el costo unitario es menos exacto, aunque generalmente deberá ocuparse el procedimiento de acuerdo con la forma de fabricación de la industria de que se trate.

8.5.5 Procedimiento de control por operaciones

Éste, que es una derivación del Procedimiento por Procesos, sólo que más analítico, se aplica en aquellas industrias en las que el proceso productivo puede ser susceptible de dividirse, entonces se le denomina Procedimiento por Operaciones. Por lo tanto, para obtener el costo unitario, se suman los costos de cada una de las diferentes operaciones y se divide ese monto entre el número de unidades fabricadas en cada operación.

8.6 Técnicas para valorar las operaciones productivas

Ya se trató el control de la elaboración por medio de diversos procedimientos. A continuación es necesario plasmar, en dinero, lo fabricado, con las técnicas de valuación de costos de producción y operaciones, en cuanto a la época en que se determinan o se obtienen. Esas técnicas se dividen en Costos Históricos (también denominados Costos Reales) y Costos Predeterminados (clasificados en Costos Estimados y Costos Estándar).

8.6.1 Costos históricos o reales

Son aquellos que se obtienen después de que el producto ha sido elaborado, o durante su transformación.

Debe tenerse en cuenta que los procedimientos básicos para el control de las operaciones productivas son: Órdenes de Producción y Procesos Productivos, los que incluso pueden adaptarse y emplearse combinados de acuerdo con las necesidades y formas de fabricación de una entidad en particular.

La técnica de valuación a Costo Histórico pertenece al grupo de hechos consumados, y no necesita aclaración adicional. Por el contrario, la de Predeterminados, a causa de sus ramificaciones, requiere que se profundice un poco más respecto de ella, cuestión que se cita a continuación.

8.6.2 Costos predeterminados

Como es lógico suponer, los costos predeterminados son aquellos que se calculan antes de elaborarse o de terminarse el producto. Además, de acuerdo con las bases que se utilicen para su cálculo, se dividen en costos estimados y costos estándar. Cualquiera de estos tipos de costos predeterminados puede operarse con base en Órdenes de Producción, de Procesos Productivos o de cualquiera de sus derivaciones.

8.6.2.1 Costos estimados

Es la técnica de valuación mediante la cual los costos se calculan sobre ciertas bases empíricas (de conocimiento y experiencia en la industria) antes de producirse el artículo, o durante su transformación, que tiene por finalidad pronosticar el valor y cantidad de los elementos del Costo de Producción (Material Directo, Obra de Mano Directa, y Gastos Indirectos). El objetivo de la estimación es conocer en forma aproximada cuál será el costo de producción del artículo, fundamental para efectos de cotizaciones a los clientes. Pero el Costo Estimado no sólo sirve para cotizar, sino también como base para valuar la producción vendida, la terminada, y las existencias en proceso, auxilio enorme para el Control Interno. Sin embargo, debido a que las bases son estimadas, fundados en el conocimiento empírico de la industria en cuestión, el resultado difícilmente será igual a los costos históricos que se obtengan, lo que hace necesario efectuar los ajustes que correspondan.

Se deduce que a través de esta técnica el costo indica lo que un artículo producido “puede costar”, ya que las únicas bases para su cálculo son empíricas. Por lo tanto, la característica de los Costos Estimados es que siempre deberán ser ajustados a los históricos.

8.6.2.2 Costos estándar

Es el cálculo realizado con bases generalmente científicas de cada uno de los elementos del costo, a efectos de determinar lo que un producto “debe costar”. Por ello, este costo, basado en el factor eficiencia, sirve como patrón o medida, e indica, cómo se precisó, lo que el artículo “debe costar”.

Por lo tanto es necesario llevar a cabo un control absoluto y utilizar el Presupuesto de todos los elementos que intervienen en el producto, directa o indirectamente.

Los costos estándar pueden ser circulantes o fijos. Los primeros indican la meta a la que hay que llegar, el ideal, considerando que existen alteraciones que modifican el estándar señalado y que de periodo en periodo podrán corregirlo, en virtud de cambios que obligan a variar el patrón establecido. Los segundos, también llamados fijos o básicos son aquellos que se establecen invariables y se utilizan como índice de comparación o con fines estadísticos. En la práctica, y sobre todo en nuestro medio, la técnica aplicable es la Técnica Estándar Circulante. La característica especial del Costo Estándar es que los Costos Históricos deben ajustarse a él.

8.7 Métodos para el control de los materiales.

Existen dos: Incompleto y Completo.

Se dice que existe un Método de Costos Incompleto cuando a través de la contabilidad respectiva no es posible determinar con precisión el Costo Unitario, concretándose la empresa a emplear una serie de cuentas acumulativas de los elementos del costo que requieren, al final del periodo o ejercicio, el recuento físico de existencias, tanto de materiales y productos terminados, como de fabricación en proceso.

En virtud de que se utiliza una secuela contable poco precisa para la determinación del costo unitario, esas entidades emplean una contabilidad de

costos poco precisa, pues deben recurrir a valuaciones estimadas de las existencias, al final del periodo, para poder determinar los resultados del mismo. Por lo tanto, éstos casi seguramente serán incorrectos.

Las empresas industriales que emplean este método desconocen la importancia de determinar el Costo Unitario, o bien estiman que el Costo Completo resulta oneroso para el negocio, y por querer cuidar los centavos, descuidan los pesos.

Cuando se utiliza un Método de Costos Incompleto, no existente para los materiales, ni para los productos terminados y en proceso, el Sistema de Inventarios Perpetuos o Constantes, que es indispensable para el Método de Costos Completo.

Al usar el Método de Costos Incompleto, el dato Costo de Producción se obtiene en forma global para un periodo determinado, desconociéndose el costo de los materiales que corresponden a cada unidad fabricada, sobre todo cuando es de diferentes tipos y clases.

En el Método de Costos Completo que es cuando para el control de los materiales se recurre al Sistema de Inventarios Perpetuos o Constantes, en cualquiera de las tres formas siguientes:

- Como material en el Almacén respectivo.
- Como material en Proceso de Transformación.
- Como material convertido en Producto Terminado.

8.8 Métodos para obtener los costos

8.8.1 Costo tradicional

Fue el primero que apareció y es el más usado. Asume que el Costo de Producción está integrado por los Materiales Directos, el Costo del Trabajo Directo, y los Gastos Indirectos de Producción (todos incluyen tanto los costos fijos

como los variables), sin aplicarle su Costo de Distribución (Gastos de Venta), ni sus Costos Administrativos y Financieros que les corresponden, por lo que resulta ser un costo semiabsorbente e incompleto, no absorbente como equivocadamente se le ha clasificado, lo cual viola el Principio del Periodo Contable.

Por otro lado, presenta de manera separada, individualizados, los Costos de Administración y Financieros, como “puros”, a pesar de que son “de servicio”, cuestión que da lugar a una serie de errores, que se explican posteriormente, al abordar el Costo Integral-Conjunto.

8.8.2 Costo variable

Es un método de análisis que toma como base el estudio de los gastos en fijos y variables, para aplicar a los Costos Unitarios sólo los Gastos Variables (Material Directo, Mano de Obra Directa, y Gastos Indirectos Variables). Por consiguiente, los Gastos Fijos se excluyen, injusta y desatinadamente, del Costo de Producción Unitario.

El Costo Variable Unitario repercute en la valuación de los artículos terminados, en proceso, semi-elaborados, y en la determinación del Costo de Producción de lo Vendido. Por lo tanto, afecta la Posición Financiera (Balance) y los Resultados.

Por su parte, los Costos Variables de Distribución, Administración, y Financieros no se incorporan a la unidad para fines de valuación, pero se toman en cuenta para obtener y planear las utilidades, precios de venta, control de la entidad, toma de decisiones, etc.

Los Costos Fijos, tanto de Producción como de Distribución, Administración, y Financieros se cargan directamente a los resultados del periodo en que se originan, lo cual viola el Principio del Periodo Contable.

8.9 Diferencia entre costo y gasto.

Desde el punto de vista contable, se le han atribuido diferentes significados a las palabras costo y gasto:

Costo: es un sacrificio económico que representa una inversión recuperable, que generalmente se presenta en los derechos (activo).

Gasto: es un desembolso no recuperable, que se aplica directamente a los resultados.

Estas concepciones encierran ideas obsoletas y equivocadas, puesto que tanto el costo como el gasto son inversiones que, en potencia, se presume que son o deben ser recuperables a través del precio de venta, como a continuación se aprecia:

- Costo es el valor adquirido por un bien tangible (producto) al incurrir en él una serie de gastos (Manual de Contabilidad, Palle Hansen, Madrid, 1960).
- “El costo de un satisfactor es la suma de lo gastado para producirlo” (A. Smith, Malthus, J.B. Sapy, y J.S. Mill).
- “Gasto es la inversión que se efectúa, ya sea en una forma directa o indirecta; necesariamente, para la consecución de un bien tangible (producto)” (Elementos de Contabilidad, tomo II, de Howard S. Noble).

Ahora bien, de acuerdo con lo explicado y con la sobresaliente Teoría de Conjuntos, de George Cantor:

Costo: es un conjunto de gastos (el todo).

Y, por lo tanto,

Gasto: es una parte del Costo.

En consecuencia, depende de lo que se considere como el todo para que se haga referencia al costo, y sus partes integrantes serán los gastos.

8.10 Elementos de la contabilidad de costos.

La contabilidad de costos tiene tres elementos fundamentales que son:

- a) materiales directos,
- b) mano de obra directa y,
- c) costos indirectos de fabricación.

Estos tres elementos son adaptados de acuerdo a las necesidades de las empresas y aplicados a las tareas de trabajo de los diferentes departamentos o procesos, a las operaciones administrativas, pero siempre estarán presentes en las empresas industriales.

Dicho de otra manera, el costo de producción está integrado por tres elementos: material directo, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. Estos elementos intervienen unos en forma directa y otros en forma indirecta. Los que intervienen en forma directa pueden ser cuantificados y por lo tanto también pueden ser localizados en la unidad producida; los que intervienen en forma indirecta al no poderse identificar y cuantificar en la unidad producida, se calculan y aplican a base de prorrates en relación a las unidades producidas.

8.10.1 Materiales.

Es el conjunto de elementos corpóreos necesarios para la elaboración de un determinado producto.

Los objetivos son:

- Tener el control de las compras de tal forma que se permita lograr el abastecimiento oportuno y adecuado a las necesidades de la producción.
- Controlar la distribución del material comprado con la finalidad de aplicarlo a los diferentes procesos productivos y órdenes de producción.
- Para el control de las existencias, evitando faltantes.

- Para formular periódicamente los estados financieros.

Clasificación de los materiales:

- Material directo: Son todos aquellos que pueden identificarse en la fabricación de un producto terminado, fácilmente se asocian con éste y representan el principal costo de materiales en la elaboración de un producto.
- Material indirecto: Son aquellos materiales secundarios o complementarios que se utilizan en la fabricación de un artículo y que no se identifican plenamente en el mismo, es decir, que no es fácil su identificación y cuantificación en la unidad producida. Materiales indirectos accesorios: son aquellos materiales indirectos que forman parte de un determinado producto y que de alguna forma están integrados a los productos.

Contabilización de los materiales

La contabilización de los materiales, se registra de las siguientes etapas:

- Como material en el almacén de materiales.
- Como material en proceso de producción.
- Como material en productos terminados.

8.10.2 Mano de obra

Al estudiar el costo de trabajo, es necesario referirnos brevemente a la legislación del mismo, o sea a la Ley Federal de Trabajo, en donde se establece que el costo del trabajo no solo está representado por el importe de los salarios, sino además por todas las prestaciones obligatorias de la ley que tienen un servicio social y que constituyen los costos indirectos de producción, deducibles de los ingresos obtenidos por la empresa.

La contabilidad de costos en este caso, se concreta a acumularlos en las cuentas respectivas, para aplicarlos por medio de prorrates a la producción o a la distribución y dentro de estos a los departamentos productivos afectados, hasta llegar al producto terminado para obtener su costo total.

Por consideraciones de interés social, el estado ha intervenido estableciendo bases mínimas cuyo contenido es esencialmente económico sobre las cuales se ajustan las relaciones de trabajo.

El patrón puede dar más; pero no menos de lo establecido por la Ley que protege al trabajador, tratando de elevar su nivel de vida.

Por lo tanto en toda relación de trabajo intervienen dos elementos:

1. El servicio: corresponde prestarlo al trabajador.
2. La remuneración: corresponde al patrón liquidarla.

El contrato de trabajo es el instrumento en que todos los sueldos y salarios y prestaciones se hacen constar. El contrato puede ser individual o colectivo.

El concepto de mano de obra

Es un esfuerzo físico o mental que se realiza para transformar los materiales en artículos terminados y por tanto el costo de la misma, es el precio que se paga por la utilización de los recursos humanos.

La mano de obra se clasifica en:

- Mano de obra directa: es aquella que está directamente involucrada en la elaboración de un artículo o producto y representa el principal costo en relación al total utilizado por este concepto.
- Mano de obra indirecta: son los sueldos y salarios de la mano de obra complementaria que afecta en forma indirecta el costo de producción de un artículo. comprende el esfuerzo humano dedicado a la dirección, supervisión y vigilancia del proceso productivo, como es el trabajo

desarrollado por los jefes de producción, los supervisores, los vigilantes de la fábrica, etc.

Al señalar la clasificación de los elementos del costo, se indicó que la mano de obra puede ser directa o indirecta, concluyendo que la mano de obra es el conjunto de sueldos o salarios que se pagan a los trabajadores que de una forma u otra, intervienen en el proceso de producción.

Sueldo. Es el pago efectuado sobre la base de horas, días, piezas trabajadas, ya sean éstas de tiempo o producción.

Salario. Son los pagos fijos hechos periódicamente al trabajador.

Dentro de la mano de obra directa, debemos considerar el pago de sueldos y salarios de los trabajadores que intervienen directamente en la producción, así como el pago de tiempo extraordinario, siempre y cuando éste no incremente el número de unidades producidas dentro de un periodo determinado; sin embargo, si el tiempo extraordinario es derivado de la baja productividad o de imprevistos como es la descompostura de las máquinas, deberá considerarse como un costo indirecto.

Para el control de la mano de obra tendremos que considerar que las relaciones laborales entre los obreros y el patrón, están regidas por las leyes que tratan de proteger al trabajador y en las cuales se señala que éste, al estar devengando un salario, al mismo tiempo está generando diversas prestaciones a su favor y que por tanto deberá disfrutarlas en su momento, como serían el aguinaldo, las vacaciones, obtención de créditos para vivienda y el derecho a diversas prestaciones de previsión social. Todas estas prestaciones derivadas de la relación laboral, deberán tomarse en consideración y serán registradas dentro de los costos indirectos de fabricación, de los cuales hablaremos más adelante.

Para el control de la mano de obra, las empresas casi siempre cuentan con un departamento de personal que es el encargado de la selección, contratación y capacitación del personal que se requiere en las diferentes áreas de la empresa,

sin embargo, de todas las actividades que realiza el departamento de personal, en este momento solo nos interesan las siguientes:

- a) La estadística del tiempo trabajado
- b) La valuación de la nómina
- c) La distribución del costo de la nómina en la producción

a) Estadística del tiempo trabajado

El departamento de personal de la empresa, debe contar con una persona que se encargue de llevar la estadística del tiempo trabajado por cada uno de los empleados y para lo cual, es común que se utilice para cada uno de los mismos, una “tarjeta de tiempo” en la cual se anota o se checa con un reloj especial, las horas de entrada y salida del trabajador, facilitando con ello el llevar la estadística del tiempo trabajado.

En el caso de que el trabajador distribuya su jornada en la realización de distintos trabajos, deberá elaborarse una boleta o reporte de trabajo, la cual se anexará a su tarjeta para de esta forma, facilitar que los costos sean distribuidos en forma correcta.

TARJETA DE TIEMPO				
NOMBRE			No.	
DEPTO.			TURNO	
HORARIO			FIRMA	
			OBSERVACIONES	
1				
2				
3				

REPORTE DE TRABAJO		
NOMBRE	No.	
DEPTO.	TURNO	
Fecha		
		Costo por Hr.
Desde las	—	
		Costo Total
Hasta las	—	
Total Hrs.	—	

b) Valuación de la nómina total

Dentro del mismo departamento de personal, se tiene a una persona o sección encargada de elaborar y valorar la nómina, en base a las estadísticas de tiempo trabajado que se señala en las tarjetas de tiempo y en base a los salarios que se tienen contratados para cada uno de los trabajadores.

Generalmente, las nóminas son elaboradas por periodos semanales o quincenales y en las que deberá plasmarse correctamente tanto las percepciones como las deducciones que se tengan para cada uno de los trabajadores.

Entre las percepciones más comunes podrían estar desde luego el sueldo o salario, prima vacacional, horas extras, prima dominical, compensaciones y en su momento el aguinaldo. Entre las deducciones más comunes estaría el ISR, cuotas IMSS, el bono a la vivienda, cuotas sindicales, caja de ahorros, entre otras.

El costo de la mano de obra en una empresa industrial

EMPRESA "X"			R.F.C.				INFONAVIT				
NÓMINA DEL			AL				IMSS				
No.	NOMBRE	RFC	PERCEPCIONES			DEDUCCIONES				NETO	FIRMA
		SUELDO	HRS. EXT.	OTROS	TOTAL	ISR	IMSS	OTROS	TOTAL		
	TOTAL										
Otras deducciones:			Otras percepciones:			Elaboró Autorizó Pagó					
1			1								
2			2								
3			3								
4			4								

c) Distribución de los costos de la nómina

Una vez que la nómina ha sido pagada a los trabajadores, ésta es turnada al departamento de contabilidad para que se efectúe el registro correspondiente y se asignen los costos y gastos a los diferentes departamentos y órdenes de producción.

8.10.3 Costos Indirectos de Fabricación.

Son todos los costos adicionales diferentes de los materiales y mano de obra directas, que incurren para producir un artículo y se componen por:

- Materiales indirectos.
- Mano de obra indirecta.
- Otros costos indirectos.

Respecto a los dos primeros, ya hemos hablado en qué consisten y el tercer concepto, se refiere a cualquier otro costo diferente de los materiales y mano de obra, e incluyen un conjunto de servicios conexos a la producción, como son: renta de la fábrica, gastos de mantenimiento y conservación de los activos fijos que intervienen en la producción, primas de seguros, gastos de previsión social, depreciaciones y amortizaciones de los activos fijos, energía eléctrica, etc.

De acuerdo con su comportamiento en relación a la producción, los costos indirectos se clasifican en:

- a) Costos variables. Son todos aquellos cuyo costo aumenta o disminuye en proporción directa al volumen de producción; es decir, si aumenta la producción aumenta el costo y si disminuye la producción disminuye el costo total.
- b) Costos fijos. Son aquellos cuyo costo total permanece inalterable sin importar el volumen de producción, citando como ejemplo los conceptos como arrendamiento, mantenimiento y combustibles de maquinaria, depreciación y amortización, entre otros.
- c) Costos semifijos o semivARIABLES. Son aquellos que tienen características de las 2 clasificaciones anteriores. Para efecto de planeación y control de los costos indirectos; este tipo de costos debe separarse en sus elementos fijos y variables. Por ejemplo podríamos decir que el costo por energía eléctrica cuenta con una parte fija y otra variable. La parte fija corresponde al costo por alumbrado de la fábrica o planta y la variable podrá ser el costo por hora máquina trabajada.

Métodos de prorrateo de los costos indirectos

Ya que es imposible por definición, aplicar los costos indirectos de fabricación directamente a la unidad producida, se tendrá que utilizar un procedimiento para prorratearlos a las ordenes de fabricación o a los procesos respectivos, para lo cual es necesario encontrar la adecuada base de distribución equitativa,

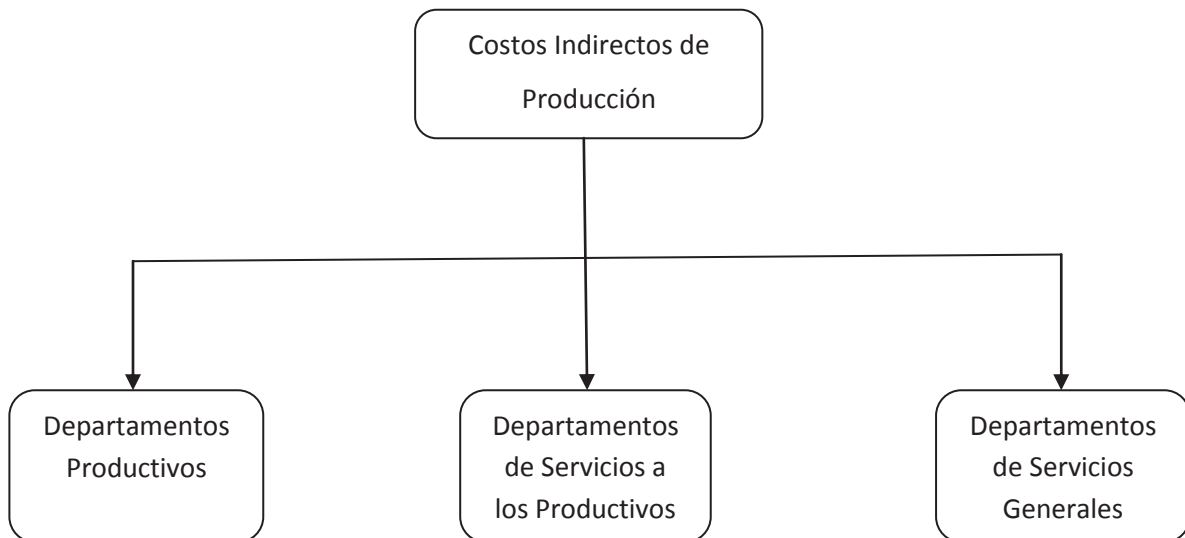
advirtiéndole que las diversas bases utilizadas no dejan de ser un tanto arbitrarias.

En el primer caso es preciso esperar el fin del periodo generalmente de un mes o dependiendo del periodo establecido por la empresa, para poder efectuar el prorrateo hasta que los costos hayan sido totalmente acumulados.

En el segundo caso, los porcentajes anticipados se han determinado de acuerdo con un presupuesto, tomando en cuenta los datos históricos o experiencias pasadas, así como las posibilidades de la producción futura.

Prorrateo primario de los costos indirectos

Es la distribución y acumulación de los costos indirectos entre los diferentes departamentos tanto de producción como de servicios, ya sean fijos o variables, colectivos o departamentales, utilizando bases adecuadas de distribución.



Entre las más conocidas bases de aplicación de los gastos para llevar a cabo el Prorratio Primario se incluyen:

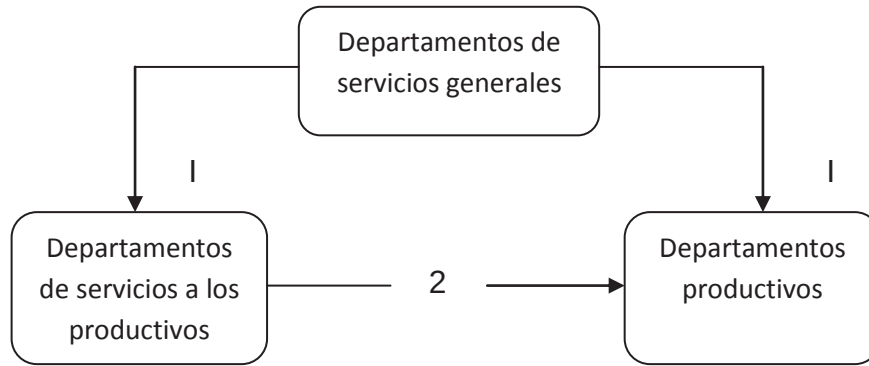
PRORRATIO PRIMARIO	
Gastos tipo por aplicarse	Base
1. Para todos aquellos gastos que pueden ser identificados en el departamento que los origina, como algunos materiales y salarios indirectos, reparaciones específicas, etc., que son gastos directos al departamento.	1. Aplicación directa
2. Depreciación, seguros, reparación y mantenimiento de maquinaria y equipo en general.	2. Inversión en maquinaria y equipo, en cada departamento.
3. Renta, mantenimiento, etc.	3. Espacio ocupado por cada departamento (metros cuadrados).
4. Cuota patronal al IMSS.	4. Sueldos y salarios directos de cada departamento.
5. Servicio médico, superintendencia, previsión social, restaurante.	5. Número de trabajadores de cada departamento
6. Gastos de alumbrado	6. Número de lámparas en cada departamento (si son todas iguales en kilowatts,
7. De fuerza	7. Kilowatts hora consumidos por cada departamento
8. Todos los demás gastos generales que no tengan una base lógica	8. Tiempo trabajado (hora) en cada departamento.

Estas bases sólo son enunciativas, más no exhaustivas; por lo tanto, es necesario determinar en la práctica, cuál es la base adecuada de acuerdo con las particularidades de la Empresa.

Prorratio secundario de los costos indirectos

Esta operación contable tiene como finalidad hacer una derrama interdepartamental, empezando a distribuyendo los gastos del departamento que mayor servicio proporcione; o sea, el que sirve a más departamentos, con base en el servicio recibido por los demás departamentos.

El principio del prorratio secundario es la aplicación de los gastos indirectos de cada departamento, en proporción al servicio otorgado y recibido; quiere decir que se debe prorratio primero el gasto del departamento que mayor prestaciones suministre, entre los que la hayan recibido. Después, en orden decreciente, repartirá el monto del departamento que siga o continúe, en cuanto al mayor servicio dado, entre aquellos departamentos que lo reciban, y así sucesivamente, hasta que por último queden los gastos indirectos acumulados exclusivamente en los departamentos productivos.



El prorrateo secundario puede hacerse con las siguientes bases, que son enunciativas, más no exhaustivas.

PRORRATEO SECUNDARIO

Servicio o departamento

1. Servicio de edificio y aseo.
2. Servicio de personal.
3. Servicio de vigilancia.
4. Dirección de la fábrica.
5. Servicio de costos.
6. Servicio del almacén de materiales.
7. Servicio de energía eléctrica.
8. Servicio de herramientas, servicio mecánico, servicios generales, etc.
9. Servicio de calderas.

Base

1. Espacio ocupado por cada departamento servido.
2. Número de trabajadores de cada departamento servido.
3. Número de trabajadores. Monto de inversiones.
4. Horas-hombre trabajadas (representativas de la actividad fabril general) o porcentajes estimados
5. Número de horas de trabajo a cada departamento de servicio.
6. Valor de los materiales servidos a cada departamento.
7. Kw/hora estimados para cada departamento servido.
8. Número de horas en cada departamento servido.
9. Por ciertos estimativos de consumo de vapor en los centros de costos que lo utilicen, de acuerdo con los cálculos efectuados por los ingenieros, basados en la capacidad calculada en función de kilos de evaporación de agua por hora, por horas de consumo.

9. Caso práctico.

El interés particular de mi parte, fue hacer incapié en lo relativo al elemento humano dentro de toda organización, comenzando con una explicación administrativa del manejo del mismo, y terminando de enfocarlo en una empresa fabril, con el objetivo de ver los aspectos que en este tipo de empresas industriales, deben observar, hasta culminar en los cálculos y los registros que deben efectuarse para contabilizar la nómina. Para tal fin, veamos el siguiente ejercicio.

La empresa industrial “El calzado que si dura, S.A.”, tiene integrada su nómina de la siguiente forma:

- 1 gerente de ventas con \$ 60,000.00 mensuales.
- 1 gerente de producción con \$ 55,000.00 mensuales.
- 3 supervisores con \$ 25,000.00 mensuales cada uno.
- 12 operadores con cuota diaria de \$ 90.00 cada uno.
- 5 auxiliares de operador, con salario mínimo.
- 1 secretaria de oficina de ventas con \$ 7,000.00 quincenales.
- 1 vendedor de oficina de ventas con \$ 32,000.00 mensuales.
- 1 almacenista con \$ 25,000.00 mensuales, dedicando 50% al almacén de productos en venta y 50% al almacén de materiales y productos en proceso.

Se efectuaron los siguientes descuentos a la nómina:

- El 7% de ISR, excepto los de salario mínimo.
- Cuotas obrero-patronales del IMSS, el 3.75% excepto salario mínimo.
- 3% para fondo de ahorro.
- Cuotas sindicales, solo obreros por 2%.
- Pago de préstamo del gerente de ventas y producción, el 10%.
- Abono de viviendas el 18%, a los auxiliares de operador.

Además, la empresa cubre por su cuenta:

El costo de la mano de obra en una empresa industrial

- El 1% sobre remuneraciones. (poner nombre de impuesto)
- El 5% al Infonavit.
- El 12% de cuotas obrero patronales.
- Aporta un 3% al fondo de ahorro
- La empresa paga \$ 50.00 por cada trabajador en forma quincenal, al seguro colectivo de vida

Con base en los datos anteriores, registre la nómina correspondiente a la segunda quincena de enero de 2011.

1. Mano de obra directa

12 operadores	$\$ 90 \times 16 \times 12 =$	\$ 17,280.00		
5 auxiliares	$56.70 \times 16 \times 5 =$	4,536.00	\$ 21,816.00	M.O.D.

2. Mano de obra indirecta

1 gerente de producción	$\$ 55,000.00 / 2 =$	\$ 27,500.00		
3 supervisores	$25,000.00 / 2 \times 3 =$	37,500.00		
1 almacenista	$2,500.00 / 4 =$	6,250.00	\$ 71,250.00	M.O.I.

3. Gastos generales

1 gerente de ventas	$\$ 60,000.00 / 2 =$	\$ 30,000.00		
1 secretaria de ventas		7,000.00		
1 vendedor	$32,000.00 / 2 =$	16,000.00		
1 almacenista	$25,000.00 / 4 =$	6,250.00	\$ 59,250.00	Gtos. Grales.

4. Deducciones

a) ISR

M.O.D.	\$ 17,280.00	
M.O.I.	71,250.00	
Gastos generales	59,250.00	
	$\$ 147,780.00 \times 7\% =$	\$ 10,344.60

b) IMSS

$\$ 147,780.00 \times 3.75\% =$	\$ 5,541.75
---------------------------------	-------------

c) Fondo de ahorro

M.O.D.	\$ 21,816.00	
M.O.I.	71,250.00	
Gastos generales	59,250.00	
	$\$ 152,316.00 \times 3\% =$	\$ 4,569.48

d) Cuota sindical

El costo de la mano de obra en una empresa industrial

\$ 21,816.00 x 2% = \$ 436.32

e) Prestamos generales

Gerente de ventas \$ 30,000.00 x 10% = \$ 3,000.00

Gerente de producción 27,500.00 x 10% = 2,750.00 \$ 5,750.00

f) Abono vivienda

5 aux. de operador \$ 4,536.00 x 18% = \$ 816.48

5. Impuestos y otras prestaciones de la empresa

a) Remuneraciones

M.O.D. \$ 21,816.00 X 1% = \$ 218.16

M.O.I. 71,250.00 X 1% = 712.50 \$ 930.66

Gastos generales 59,250.00 X 1% = 592.50

\$ 1,523.16

b) Infonavit

M.O.D. \$ 21,816.00 X 5% = \$ 1,090.80

M.O.I. 71,250.00 X 5% = 3,562.50 \$ 4,653.30

Gastos generales 59,250.00 X 5% = 2,962.50

\$ 7,615.80

c) Cuotas obrero patronales

M.O.D. \$ 21,816.00 X 12% = \$ 2,617.92

M.O.I. 71,250.00 X 12% = 8,550.00 \$ 11,167.92

Gastos generales 59,250.00 X 12% = 7,110.00

\$ 18,277.92

d) Fondo de ahorro

M.O.D. \$ 21,816.00 X 3% = \$ 654.48

M.O.I. 71,250.00 X 3% = 2,137.50 \$ 2,791.98

Gastos generales 59,250.00 X 3% = 1,777.50

\$ 4,569.48

e) Seguro colectivo de vida

M.O.D. \$ 50.00 x 17 = \$ 850.00

M.O.I. 50.00 x 4.5 = 225.00 \$ 1,075.00

Gastos generales 50.00 x 3.5 = 175.00 \$ 1,250.00

El costo de la mano de obra en una empresa industrial

Contabilización:

1	parcial	debe	haber
Producción en proceso		\$ 93,066.00	
Mano de obra indirecta	\$ 21,816.00		
Costos indirectos	<u>71,250.00</u>		
Gastos generales		59,250.00	
Sueldos y salarios			
Impuestos por pagar			\$ 15,886.35
ISR	\$ 10,344.60		
IMSS	<u>5,541.75</u>		
Acreedores diversos			5,822.28
Fondo de ahorro	\$ 4,569.48		
Sindicato	436.32		
Infonavit	<u>816.48</u>		
Deudores diversos			5,750.00
Gerente de ventas	\$ 3,000.00		
Gerente de producción	<u>2,750.00</u>		
Bancos			124,857.37
Banamex			

Nómina correspondiente a la segunda quincena de enero 2010

Conclusión

Como se mencionó desde el inicio del presente trabajo, todo ente económico requiere para su correcto y debido funcionamiento de varios recursos, mismos que ya fueron mencionados en la parte introductoria de esta tesina.

Como una inquietud personal, quise centrarme en el presente trabajo en lo referente al “*recurso humano*”, analizándolo en una primera instancia, en los aspectos más importantes desde su reclutamiento hasta su contratación. Lo anterior, permitió ver como cada etapa dentro de este proceso, es decisiva en el correcto desempeño del personal respecto de las actividades de la empresa, redundando todo ello en la productividad de la misma y por ende en el éxito en la obtención de utilidades. Sin duda alguna que una correcta planeación y administración del recurso humano, influye en el logro de objetivos, permanencia y crecimiento del ente económico.

En el desarrollo de lo que yo podría denominar como segunda parte de la tesina, abordé el recurso humano en los aspectos que tienen que ver con el registro y contabilización de los sueldos y salarios, así como de todas las prestaciones que giran en torno al personal, de conformidad con lo estipulado en la Ley Federal de Trabajo. Es necesario precisar que si bien en la determinación de los impuestos no me apegué a lo estrictamente establecido en la leyes respectivas, prioricé lo referente a la contabilización; además, consideré interesante hacerlo dentro de una empresa industrial, en la significancia que tendría el uso de la Contabilidad de Costos aunada a la Contabilidad Financiera, que como toda empresa productora tendría que utilizar. Todo lo anterior, permitió constatar la importancia de la Contabilidad de Costos en este tipo de empresas, y el manejo y determinación de los costos relacionados con el recurso humano.

Bibliografía

1. Wikipedia. Recursos Humanos,
http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos
2. Sosa Salico Mariano 2006. Definición e Historia de la Administración de Personal; http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos-definición_e_historia_de_la_administracion_de_personal/15225-1
3. Wikipedia. Contrato, <http://es.wikipedia.org/wiki/Contrato>
4. Wikipedia. Condiciones de Trabajo,
http://es.wikipedia.org/wiki/Condiciones_de_Trabajo
5. Mi tecnológico. Integración de las personas,
<http://www.mitecnologico.com/Main/Integraciondelaspersonas>
6. administración de Recursos Humanos. Componentes de la Administración del recurso humano, www.infopyme.com/.../index.html
7. Costos para administradores y dirigentes
Cristóbal del Río González, Cristóbal del Río Sánchez
Segunda edición; Editorial Thomson
8. Apuntes de Costos I y II
9. www.gestiopolis.com/recursos/.../contacosto.htm