



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
SEMINARIO UNIVERSITARIO DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN



**CUADERNOS DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN**

CUADERNO NÚMERO 14

**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS. EXPERIENCIAS  
LATINOAMERICANAS**

**RICARDO VARELA JUARÉZ**

**CIUDAD UNIVERSITARIA**

México

Diciembre 2017

**Administración de Recursos Humanos**  
**Experiencias Latinoamericanas**



## DIRECTORIO

Dr. Enrique Luis Graue Wiechers  
**Rector**

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas  
**Secretario General**

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez  
**Secretario Administrativo**

Mtro. Javier de la Fuente Hernández  
**Secretario de Servicios  
a la Comunidad**

Mtro. Néstor Martínez Cristo  
**Director General  
de Comunicación Social**

---

**Seminario Universitario  
de Gobernabilidad y Fiscalización**

Dr. Alfredo Adam Adam  
**Coordinador**

Dr. Jorge Barajas Palomo  
**Secretario Técnico**

### **Comité Ejecutivo:**

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez  
**Director de la Facultad  
de Contaduría y Administración**

Dr. Alberto Ken Oyama Nakagawa  
**Secretario de Desarrollo  
Institucional**

Dra. Mónica González Contró  
**Abogada General**

Lic. Enrique Azuara Olascoaga  
**Contralor**

---

### **Comité Consultivo:**

Dr. Juan Alberto Adam Siade

Dr. Rolando Cordera Campos

C.P. y Econ. José Ernesto  
Costemalle Botello

Mtro. Roberto Figueroa Martínez

Dr. Sergio García Ramírez

Lic. Jesús Hernández Torres

Lic. Ma. de los Ángeles  
Moreno Uriegas

Lic. Roberto Salcedo Aquino

Dra. Nadima Simón Domínguez

Dr. David Vega Vera



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
SEMINARIO UNIVERSITARIO DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN



**CUADERNOS DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN**

CUADERNO NÚMERO 14

# **Administración de Recursos Humanos Experiencias Latinoamericanas**

**RICARDO VARELA JUÁREZ**

**CIUDAD UNIVERSITARIA**

México

Diciembre de 2017

Primera edición, diciembre de 2017

D.R. © 2017 Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Contaduría y Administración  
Ciudad Universitaria  
([www.fca.unam.mx](http://www.fca.unam.mx))

Seminario Universitario de Gobernalibilidad y Fiscalización  
<http://sug.unam.mx>

ISBN 978-607-30-1247-8

Impreso y hecho en México

# Índice

Presentación	9
<i>Administración de Recursos Humanos. Un enfoque Latinoamericano (reseña del libro)</i>	15
Administración de recursos humanos. Experiencias Latinoamericanas	25
La reforma laboral en América Latina	33
Principales modificaciones a las legislaciones laborales en las relaciones individuales y el Contrato de Trabajo	37
La terminación del Contrato de Trabajo	39
Las condiciones de trabajo	42
Jornada de trabajo	42
Vacaciones	46

Salario	48
Otras prestaciones	53
Cargas Sociales	54
En las Relaciones Colectivas	56
La Libertad sindical	57
Negociaciones Colectivas	59
Conflictos	59
El derecho del trabajo aplicado a la pequeña y mediana empresa	61
Conclusiones	65
Algunas reflexiones finales.	67
Ideas por desarrollar	68
Semblanza del autor	71
Bibliografía	74
Hemerografía	75

## Presentación

El liderazgo institucional de la Facultad de Contaduría y Administración, FCA, sede del Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización, SUG, en la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM, se extiende a América Latina por sus calificadas aportaciones desde la presidencia de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración, ALAFEC, al impulso de la armonización académica en todas las áreas de enseñanza e investigación de nuestras disciplinas profesionales y de

sus múltiples especialidades en la vasta y muy apreciada región Latinoamericana y del Caribe.

Bajo este fondo presencial latinoamericano, el SUG se complace en presentar en este nuevo cuaderno de su serie de Gobernabilidad y Fiscalización los conceptos del doctor Ricardo Varela Juárez, eminente maestro, investigador y autor de diversos trabajos sobre una de las áreas más importantes de la gestión empresarial: la administración de los recursos humanos, los cuales ofrece como un interesante sumario del más reciente de sus libros: *La administración de recursos humanos y su enfoque latinoamericano*.

Los resultados de esta investigación del doctor Varela, realizada en conjunto con el doctor Gary Dessler de la Universidad de Nueva York y actualmente profesor de Negocios en la Universidad Internacional de Florida, además de erudito, especializado catedrático y prolífico autor en los temas de esa importante disciplina, que pueden consultarse en la edición de la empresa Pearson, con cuya autorización, se ofrece en este cuaderno, una reseña de dicha publicación.

Según lo expone Ricardo Varela, la obra contiene la definición, las tendencias que dan forma a la administración de los recursos humanos, el nuevo perfil del gerente de recursos humanos y las destrezas que debe desarrollar para que la empresa prospere, con una amplia visión hacia los desafíos de las organizaciones en toda la región latinoamericana.

Cada capítulo se inicia con un modelo comparativo de las leyes y normas de trabajo en Latinoamérica, con recuadros que indican las políticas y prácticas de la administración de personal en las empresas que tienen trabajadores con las habilidades y las conductas que necesitan para alcanzar sus metas estratégicas; y culmina con una explicación acerca de la administración estratégica de recursos humanos y, en particular, sobre la manera de desarrollar prácticas y políticas que apoyen las metas establecidas según su misión.

Debo agregar que los textos de esta edición, al tiempo que ofrecen un resumen elocuente y práctico del libro, fueron expuestos por Varela Juárez ante profesores y alumnos de posgrado de la UNAM,

conforme al programa académico de propuestas de discusión que el SUG realiza desde su creación en septiembre de 2014, cuyos contenidos se publican en la serie de cuadernos que puede consultarse en la página de la FCA y en la propia del Seminario: [www.sug.unam](http://www.sug.unam), para conocer y estudiar las aportaciones de expertos en materia de gobernabilidad y de gobierno corporativo empresarial, así como en temas relacionados con la fiscalización, las normas de información financiera, el control interno, la rendición de cuentas y la gestión de las empresas familiares, entre otros de indudable interés general.

Dr. Alfredo Adam Adam  
Coordinador del Seminario Universitario  
de Gobernabilidad y Fiscalización

*Engrandecer el espíritu hace hombres mejores...*

Ricardo Varela



*Administración de Recursos Humanos.*  
*Un enfoque Latinoamericano*  
(reseña del libro)

El propósito de nuestro libro consiste en explicar qué es la administración de recursos humanos y las razones por las cuales es importante para todos los gerentes y directivos latinoamericanos tener una visión global de la región, pues ellos tienen la responsabilidad de la administración de esos recursos, la contratación, capacitación, evaluación, remuneración y desarrollo del personal, que forman parte del trabajo de un gerente o directivo que tiene relaciones con otros países o quiere crecer en la región. A menudo la administración de recursos humanos es una función de la

administración que regularmente cuenta con su propio gerente del área, por ello es importante conocer las responsabilidades y los desafíos que enfrenta. Nuestro libro le da la visión de un grupo de países con características culturales propias con fortalezas y debilidades comunes.

Los principales temas que cubre la obra, incluyen la definición, las tendencias que dan forma a la administración de esos recursos, el nuevo perfil del gerente de Recursos Humanos y las destrezas que debe desarrollar para que su empresa prospere. En cada capítulo iniciamos con un modelo de estudios comparativos de las leyes y normas de trabajo en Latinoamérica con recuadros que se observan al inicio de cada página, el cual indica las políticas y prácticas de RH de las empresas que tienen trabajadores con las habilidades y las conductas que necesitan para alcanzar sus metas estratégicas.

Explicamos qué es la administración estratégica de recursos humanos y, en particular, la manera de desarrollar prácticas y políticas que apoyen las

metas estratégicas a implantar en las compañías según su misión.

Uno de los propósitos de esta obra consiste en mostrar la forma de determinar las actividades de un puesto de trabajo, el analizarlo y redactar su descripción, además se incluye el proceso de administración del talento, los fundamentos del análisis de puestos, los métodos para reunir información para dicho análisis, la redacción de descripciones y de especificaciones de puestos y, el uso de modelos y perfiles en la administración del talento.

Definido el puesto de trabajo, el siguiente paso consiste en reclutar a candidatos para cubrirlo. Aumentando la eficacia con respecto al reclutamiento de personal, cubriendo la necesidad de que éste sea efectivo.

En adición a lo anterior fue necesario explicar la forma de utilizar diversas herramientas y técnicas para seleccionar a los mejores candidatos para un puesto.

Una vez contratado el personal, el patrón debe capacitarlos. la inducción de los nuevos empleados, el proceso de capacitación técnica específica, los

métodos de capacitación continua, la implementación de programas de desarrollo gerencial y personal, los programas para la administración del cambio organizacional, la evaluación de las actividades de capacitación y las formas de evaluar a los trabajadores, son un proceso de construcción del conocimiento práctico que formarán su acervo a desarrollar, los fundamentos de la administración y evaluación del desempeño, los métodos de evaluación, cómo manejar los errores de calificación y la entrevista de evaluación, así como también la administración del talento y la evaluación de los trabajadores. El manejo de la rotación, la retención y la carrera del personal es una consecuencia lógica de la evaluación.

Después de la selección, capacitación y evaluación del personal, el empleador desea que sus trabajadores permanezcan en la organización. Conservar buenos elementos es muy rentable, permite la internacionalización más fácil porque los empleados estarán más dispuestos a competir éticamente, eficiente y rotundamente en mercados que requieren soluciones

inmediatas. La administración de la carrera, la administración del ciclo vital de la carrera de los empleados y el manejo de los despidos.

Una vez que se ha evaluado y entrenado a los trabajadores, ellos esperan que se les pague y en ese nivel con una visión global, el salario de cada quien debe ser equitativo en términos de lo que ganan los demás trabajadores, y esto requiere de una estructura salarial.

En nuestro libro se señala que, ahora en Latinoamérica se necesita un mayor conocimiento de las tendencias de pago por país, para promover el deseo de la movilidad legal entre países y el intercambio de experiencias a través de los empleados y empresas.

En nuestra investigación, los incentivos son componentes importantes de cualquier plan de remuneración, analizar la función del dinero en la motivación; los programas de incentivos y de reconocimiento para empleados varían entre los países, pero son prioritarios en cada uno, los incentivos para vendedores, gerentes y ejecutivos; así como los planes de incentivos

para equipos y para toda una organización están presentes en la región.

Los servicios y las prestaciones económicas y no económicas, conforman parte del paquete de remuneración del trabajador.

La remuneración por el tiempo no laborado, las prestaciones de seguros y jubilación, los servicios personales, las prestaciones que benefician a la familia, y los programas flexibles de prestaciones, forman parte de lo que se observa que más influye en la percepción del trabajador latino de un alto o bajo estado de satisfacción del puesto que desempeña.

Cómo los patrones los traten con justicia y que les proporcionen un ambiente laboral seguro, crea la lealtad del obrero o ejecutivo hacia la empresa. Enfocándonos en la ética, el trato justo, la seguridad y las relaciones sindicales, sabemos crean la conciencia social de vivir en un Estado de derecho. La ética, los derechos de la fuerza laboral y el respeto a los Derechos Humanos y trato justo, son los elementos para el desarrollo de relaciones positivas con los trabajadores. Latino

América es una región cultural que crece con un conjunto de problemas pero con el deseo de justicia en la relaciones laborales, la seguridad de empleo es un tema importante en las relaciones con los trabajadores. Su calidad de vida y el desempeño de las empresas, en mucho surge del compromiso personal asumido de reconocer “mi empresa” como el motor que impulsa a crear o desarrollar lo imposible, a investigar, a inventar, a incorporar lo nuevo, brinda, además, los conocimientos básicos que todo gerente necesita para manejar de forma eficaz la seguridad y los problemas.

La seguridad interna de la empresa y el rol del gerente sobre las leyes de seguridad ocupacional; las causas de los accidentes y cómo prevenirlos; los riesgos de salud en el centro de trabajo, los problemas y remedios; la seguridad ocupacional y el manejo de los riesgos y su entorno son parte del concepto *empresa responsable* y su crecimiento; cada vez más las empresas se adhieren a esta forma de trabajo que marca la diferencia entre unas y otras.

Latinoamérica está optando por las empresas que garanticen un futuro más seguro y promisorio para ellas, sus trabajadores y por ende, su país y tengan reconocimiento internacional.

El desafío es cómo poner en la práctica global de Recursos Humanos, cómo conservar y mejorar el entorno ecológico, ético, social, nacional y educativo para incorporarse con certeza y confianza con otros países.

Un obstáculo y oportunidad a la vez, es que la mayoría de las personas trabajan para empresas pequeñas (o crean y administran sus propias empresas pequeñas), y esta clase de negocios tienen necesidades especiales en cuanto a administración. Sus conocimientos se adaptan de grandes empresas sobre administración de recursos humanos a la operación de un negocio pequeño y quienes tienen éxito logran salvar los desafíos.

Las empresas buscan utilizar las herramientas técnicas y científicas para apoyar su crecimiento y desarrollo; basados en la flexibilidad, justicia y formalidad; como el uso de organizaciones profesionales; y la

administración de sistemas, todo esto ayuda a su causa y muchas empresas están creciendo, migrando de pequeñas a medianas y de nacionales a internacionales.

Esta obra es el resultado del trabajo conjunto con mi muy apreciado amigo y colega Gary Dessler que, pese a su lejanía física, se encuentra con nosotros. Ambos reconocemos el entusiasmo de nuestro editor Guillermo Domínguez y todo el personal de la casa Editorial Pearson.

Mi agradecimiento personal al doctor Alfredo Adam Adam por su apoyo en la presentación de este libro.



## Administración de recursos humanos Experiencias Latinoamericanas

El término América Latina o Latinoamérica refiere a un concepto étnico-geográfico, económico y político aparecido en el siglo XIX para identificar a la región del continente americano de habla no inglesa, misma que tiene al español, francés y portugués como lenguas oficiales de los diferentes países que la conforman.

Con la llegada de los europeos y el consiguiente proceso colonizador, en los siglos XVI y XVII, la forma de vida de los pobladores autóctonos se vio sustantivamente modificada y, con ella, la concepción tanto del término como del territorio latinoamericano,

que fue adquiriendo diversos usos y connotaciones divergentes.

La acepción que restringe la denominación a los países de habla española y portuguesa, excluyendo a las regiones de habla francesa, hace al término sinónimo de Iberoamérica e, incluso, en sectores altamente tradicionales, de América española.

El término no aplica a alguno de los países angloparlantes o con lenguas de origen flamenco, ubicados en el subcontinente suramericano, el Caribe o América Central, tales como Belice, Surinam o Guyana.

En el campo de la geopolítica internacional, es común usar el término compuesto América Latina y el Caribe para designar todos los territorios del Hemisferio Occidental que se extienden al sur de los Estados Unidos, incluyendo los países de habla no latina.

He tenido la fortuna de impartir clases y conferencias por toda la región, me he sentido orgulloso de ser latinoamericano, cada vez que he caminado por sus calles, plazas públicas, mercados y ciudadelas; desde Coatepec, Veracruz, México hasta Ibarra, Ecuador;

desde Santa Cruz de la Sierra, Bolivia hasta Bariloche, en la parte más meridional de Argentina. Y siempre, en un lugar o en otro, me he sentido en casa.

Es toda una región con raíces similares, con profundas costumbres, idioma e historias compartidas; paralelismos en su pasado y trazos promisorios de un futuro mejor. Un universo de diversidades que todavía no ha terminado de descubrir su potencial.

La Unión Europea logró amalgamar países con idiomas distintos, costumbres y necesidades en un gran “macizo continental” que ha consensuado muchos problemas y divergencias. Si un conglomerado de países disímiles después de dos grandes guerras olvida, perdona y puede unirse, ¿por qué nuestra región no ha logrado hacerlo?, alguna de esas causas es que increíblemente somos muy parecidos en costumbres y leyes, somos y nos comportamos como hermanos.

En esta región Latinoamericana, encontramos leyes y códigos de trabajo similares; en el libro previamente reseñado concluimos que las costumbres y formas de entender el trabajo son muy similares; que

la protección al trabajador va cediendo terreno a las prácticas del mercantilismo totalitario; que se pierde en lo individual y en lo colectivo; perdiendo eficiencia y el tráfico de mercancías se vuelve prioritario.

En síntesis, los continentes ricos en materias primas son explotados por los mercados globalizadores, que ahora empiezan a reconocer el desequilibrio financiero que ocasiona la falta de recursos naturales. Para Latinoamérica significa oportunidades de crecimiento, trabajo, inversión y desarrollo en una época poco prometedora para el ser humano.

Un informe de la FAO (2010) promueve a que los países sean más eficientes en la producción y el uso del carbón vegetal para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, en la producción global América Latina y el Caribe sólo es superada por África en términos de producción y uso per cápita de carbón vegetal.

Brasil no sólo es el mayor productor en la región, sino el país que produce más carbón vegetal en todo el mundo con 12% de la producción global, lo utiliza

en el sector industrial, principalmente en el metalúrgico con gran éxito económico y ecológico.

La producción petrolera de América Latina es la tercera del mundo, como productores, no debemos permitir que sean los especuladores del mercado, los que le pongan el precio al petróleo, es nuestro interés buscar un precio justo de esa materia prima.

En términos generales se producen unos diez millones de barriles por día, similar al volumen de Arabia Saudí, Rusia o Estados Unidos, por eso, priorizamos el reconocer la potencialidad de la región como bloque económico y las bondades de unirnos para trabajar como región, las posibilidades son infinitas.

Latinoamérica es la mayor exportadora de alimentos del mundo, lo señala un informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO, el estado de los mercados de productos básicos agrícolas (SOCO, por sus siglas en inglés), y señala que esta tendencia se mantendrá en el futuro, y para el año 2024 el comercio neto de productos agrícolas de América Latina alcanzará los 60 mil

millones de dólares, tres veces el valor observado en el año 2000. Mientras en África todos los productos básicos son importaciones netas, en América Latina, la mayoría de los productos básicos principales son exportaciones netas. Proyecciones al 2023 del SOCO señalan que, América Latina mantendría su posición superavitaria en la mayoría de los productos básicos. Este y muchos otros indicadores hacen de nuestra región la más creíble para tener mayor desarrollo en el futuro próximo, porque los alimentos son y serán la primera necesidad de todo país, el SOCO advierte que la complejidad de los programas de adquisición públicos requiere un alto grado de organización y conocimientos especializados sobre las instituciones públicas encargadas. Su costo fiscal puede ser considerable, por lo que su sostenibilidad reviste importancia capital.

En cuanto al desempleo, las señales de alerta derivadas de la situación económica que se anunciaban en el panorama laboral 2014 han sido confirmadas: los mercados laborales en América Latina y el Caribe

en 2015 reflejaron los efectos de la desaceleración y pérdida de dinamismo del crecimiento en la región. El indicador más evidente es el aumento de la tasa de desocupación a nivel nacional, la cual fue de 6.7% a fines de 2015, en comparación al 6.2% de 2014. Esto significó que a fines del 2015 hubo 1.7 millones de nuevos desocupados en la región. Algunos indicadores de la calidad del empleo todavía se mantienen en valores positivos, como los salarios reales y la cobertura de la protección social, en buena parte gracias a avances institucionales recientes, pero también podrán verse afectados en el futuro cercano a causa de la disminución del empleo asalariado como proporción del total de ocupados.

Los países de Latinoamérica deben tener una visión global de la región, incrementar las relaciones y acuerdos comerciales con otros países para crecer con responsabilidad y enfrentar los desafíos presentes. Internacionalizarse de una manera eficiente e inmediata para abrir mayores posibilidades de intercambios justos; la movilidad entre países en el plano

académico, comercial, turístico, etc. enriquece a la región y es necesario continuar trabajando para lograr alcanzar el respeto irrestricto a los Derechos Humanos.

## La reforma laboral en América Latina

“La Justicia no es hija de la naturaleza, ni de la voluntad, sino de nuestra debilidad”, esto lo menciona Cicerón en su obra *La República*. Es un punto de partida para la revisión de los temas que a los administradores de Recursos Humanos preocupa, en relación a la injusticia en que viven los trabajadores, especialmente cuando los resultados económicos se anteponen a todo.

La Ley Federal del Trabajo, que es una rama del Derecho Social, responde en teoría a una exigencia de la dignificación de las condiciones de vida a la clase trabajadora, por ello, este derecho del trabajo tiene una

única finalidad: la tuitiva. El Derecho Laboral regula el trabajo, desde que éste alcanza tal grado de complejidad, que su organización se convierte en un problema social y político.<sup>1</sup>

En el presente siglo, este concepto requiere de una revisión a fondo. Ahora se desea encontrar equidad, tanto para los empresarios que arriesgan sus capitales y buscan el rendimiento de la fuerza de trabajo, como para los trabajadores su bienestar. El reto hoy, es ser incluyente para incorporar a ese fin social la creación, mantenimiento y crecimiento de las empresas, lo cual, en nuestras legislaciones no se contempla como un derecho común y origina que las relaciones sean antagónicas por su esencia.

En América Latina las legislaciones son criticadas porque no se adaptan en forma conveniente a ese contexto económico de libre competencia; la autoridad del empleador se limita en muchos aspectos y ello

<sup>1</sup> Jaspers, Karol, *Origen y meta de la historia*, Madrid, 1959. p. 116

se traduce en un freno a la competitividad y al libre juego de las leyes económicas, a esto se suma la consideración de que estas legislaciones protegen sólo a un segmento: el asalariado y no considera al resto de la población económicamente activa, tanto los ocupados como los desocupados y la economía informal que tiende a ser un problema social.

La clásica expresión: derecho del trabajo, quieren sustituirla por: reglamentación del mercado de trabajo y no se trata de una simple diferencia de términos, sino de conceptos, ideales y principios; en las empresas el patrón arriesga dinero y el trabajador pone su vida. En esta disfunción de conceptos el administrador de Recursos Humanos debe intervenir, porque no se pueden manejar las organizaciones por simples modas y tendencias de un mercado errático, siempre cambiante y distinto, inclusive opuesto, a los más elementales principios de la ética y la moral.

No se puede ignorar que existen una variedad de intereses tanto de los empresarios como de los trabajadores y que la unión de estos intereses, si existen,

se mueven al ritmo de la evolución social, económica, política, tecnológica y ética. Actualmente han variado dichos conceptos como una consecuencia de la globalización donde impera una competencia sin paralelos basada en un nuevo ser mítico, que alcanza la proyección propia de una deidad, “El Mercado”.

El debate de protección, versus flexibilidad ha entrado en toda América Latina y en consecuencia se han introducido cambios y propuestas en sus legislaciones laborales, a continuación describiremos, brevemente algunos cambios.

## Principales modificaciones a las legislaciones laborales en las relaciones individuales y el Contrato de Trabajo

En Europa se ha preferido el contrato por tiempo indeterminado como regla general, de ahí, la tendencia ha sido que el contrato sea bajo éste concepto.

Las “nuevas formas de empleo” no son un nuevo fenómeno. Los tipos de contrato denominados a tiempo determinado o por obra determinada, están contemplados en las leyes de principios del siglo pasado, tal es el caso de México desde 1931. Estos tipos de contratos se establecieron en los colectivos o por jurisprudencia; en especial para sectores específicos de la economía, como es el caso de la industria de la

construcción, el comercio y la agricultura, entre otros, cuyas características son la variabilidad de los requerimientos de mano de obra, debidos a las temporadas o circunstancias que se presentan.

El contrato por tiempo determinado u obra determinada se justificaba para trabajos limitados en tiempo o con inicio y fin precisos. En México se sentaba el precedente que decía: “si la causa del trabajo subsiste, el trabajo persiste”, en realidad esa orientación fue considerada como la estabilidad del empleo.

A finales de los años 80 empezaron a proliferar contratos de carácter coyuntural por las crisis económicas o por razones circunstanciales, se inicia la contratación por tiempo limitado o trabajo bajo demanda, sin tener en cuenta la naturaleza del trabajo a realizar. El gobierno y las grandes paraestatales buscan medios para desarrollar esta práctica y en el caso de PEMEX, por ejemplo, utilizan la palabra contrato por “honorarios” o “postureros” creando así una nueva categoría que cuestiona y modifica lo que fue un principio indiscutible, la estabilidad en el empleo.

Algunas reformas del contrato de trabajo en Argentina, Colombia, Chile, Perú, Brasil y Panamá han tratado de eliminar las reglas de contratos con duración determinada ya que la modalidad de temporalidad se adapta mejor a varios tipos de empresa y permite la movilidad, reduciendo de forma notable los costos y pasivos laborales.

#### LA TERMINACIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO

Por otra parte, las organizaciones encontraron muchas limitantes a la contratación por tiempo determinado debido a las condiciones para que el empleador pudiera ponerle fin. La orientación del contrato era darle estabilidad en el empleo al trabajador, este carácter se refleja en muchas constituciones y códigos de la mayor parte de los países de Latinoamérica. Las restricciones para la terminación del contrato de trabajo son una protección para el trabajador frente al despido arbitrario, injustificado y sin que medie alguna causa, por ello, para proceder a un despido las legislaciones

establecieron requisitos de plazo, forma y procedimientos de validez que en algunos casos era muy complicado cumplir.

Para los trabajadores el estar protegidos contra el despido ha sido un elemento clave del derecho del trabajo, para los patrones en cambio, ha sido una limitante a las posibilidades de adaptación de sus empresas a situaciones cambiantes del mercado, avances tecnológicos y exigencias de la competitividad.<sup>2</sup>

Las indemnizaciones por despido tanto los montos como los procedimientos se han modificado en Colombia, Ecuador, Argentina, Perú, Chile, Nicaragua, Venezuela, El Salvador, Guatemala y Panamá.

Hoy en día, no se tienen cifras precisas del número de despidos reales ya que en ocasiones la extinción del contrato por voluntad del empleador conlleva el mutuo consentimiento para llegar a “arreglos” económicos de relativa equidad. Las reformas nacionales

<sup>2</sup> OIT, *Creating Economic Opportunities*, Ginebra, 1994.

referidas a estos aspectos plantean un cambio en la definición del despido. Brasil es el primer país en desreglamentar y flexibilizar el despido y es en su Constitución de 1988 donde se regulan los principios del “Fondo de Garantía por Tiempo de Servicio”, el trabajador despedido injustificadamente tiene derecho, además de las cantidades depositadas en el fondo, a una indemnización equivalente al 40% de los fondos acumulados y a un aviso de 30 días anticipados.

En varias reformas se han adoptado la creación de fondos de cesantía tratando de aligerar la obligación de la indemnización, tal es el caso de Colombia. En Chile y Perú se introducen causales económicas y estructurales que permiten los despidos por causas objetivas con menores requerimientos procesales e indemnizaciones menores.

Una de las características del trabajo subordinado consiste en que se realiza en forma libre, un trabajador labora para una empresa por ser voluntad de éste y la organización lo acepta para trabajar también es voluntad de ésta, es decir es libre para las partes, si el

trabajador decide retirarse por así convenir a sus intereses, lo puede hacer en cualquier momento; por su parte la empresa también puede rescindir el contrato libremente, en el caso de México, deberá mediar una indemnización legal.

#### LAS CONDICIONES DE TRABAJO

Además de los tipos de contratos y la terminación de estos en materia laboral, las condiciones de trabajo imponían regulaciones protectoras que impedían hacer cambios de tiempo de trabajo, descanso y las medidas protectoras a los salarios. Las modificaciones sustantivas se presentan en la jornada de trabajo, vacaciones, salario y cargas sociales.

#### JORNADA DE TRABAJO

La jornada de trabajo es el tiempo de duración del trabajo diario. La jornada sirve para delimitar en el tiempo la prestación del servicio del trabajador. Las

legislaciones han evolucionado con las ideas de limitar y reducir en forma progresiva el tiempo de trabajo por razones de justicia y porque se ha demostrado que el trabajo excesivo es improductivo, lesiona la salud de los trabajadores y provoca daños en muchos aspectos a las empresas. El Estado ha intervenido para garantizar la salud y la vida de los trabajadores; desde inicios del siglo pasado, las normas de derecho laboral limitaron la jornada, en general, las normas en esta materia no presentan grandes diferencias entre los países latinoamericanos ya que la mayoría mantienen una jornada legal de 8 horas al día y entre 40 y 48 horas a la semana, con un promedio de 45 horas.

En Argentina, Brasil, Colombia, Chile y México ha habido una tendencia al aumento de las horas efectivas trabajadas, superando la jornada legal,<sup>3</sup> lo cual puede tener relación con el bajo costo de las horas extraordinarias y la falta de mecanismos de control.

<sup>3</sup> OIT, *Anuario de Estadísticas de Trabajo*, Ginebra, 2000.

En América Latina, las reformas relativas a la jornada de trabajo, han sido consideradas fundamentales para facilitar la adaptación de la empresa a los requerimientos del mercado, así como, también para promover el empleo, por ejemplo, en Venezuela se permiten cambios en la jornada máxima sin autorización y con el límite promedio de 44 horas semanales en un lapso de 8 semanas.<sup>4</sup>

La modificación de la jornada de trabajo ha sido enfocada por las reformas laborales desde la doble óptica protección-flexibilidad que exige el mercado, con ello, se permite enfrentar los ciclos productivos fluctuantes y tener una negociación colectiva más adecuada, tratando de mantener los tiempos mínimos necesarios para el descanso.

En un análisis de la situación laboral del trabajador Latinoamericano, encontramos que sus prestaciones y condiciones de pago son similares, sin embargo, al compararlas con trabajadores europeos

<sup>4</sup> Constitución Venezolana, 1999

y otros se observan diferencias sustantivas, por ejemplo, la jornada laboral se comporta según la siguiente figura:

### Jornada laboral

País	Jornada Laboral (horas)
Argentina	36
Bolivia	48
Chile	48
Colombia	48
Ecuador	40
El Salvador	44
Guatemala	48
Honduras	44
México	48
Nicaragua	48
Panamá	48
Perú	48
Puerto Rico	40
República Dominicana	44
Venezuela	44
Promedio	45

En la mayor parte de los países de la Unión Europea, la jornada laboral máxima es de 35 horas.

## VACACIONES

El descanso anual llamado vacaciones es una conquista contemporánea y no tiene mayores antecedentes históricos. El sexto informe de la OIT en 1953, reflexiona: “A comienzos del siglo XX, las vacaciones constituían un privilegio del que disfrutaban, principalmente, ciertos funcionarios públicos, el personal administrativo de las empresas y algunas categorías de asalariados. Al comenzar ese siglo era muy limitado el número de trabajadores de la industria a quienes se concedían vacaciones anuales pagadas”.

Reconocer la necesidad de las vacaciones y sus efectos positivos para el trabajador y su familia, así como para la empresa; hoy en día, no son materia de discusión, más bien, la tendencia es el incremento del periodo vacacional, aunque en América Latina aún muchos trabajadores no estén en condiciones de disfrutarlas, fundamentalmente por sus bajos ingresos.

El promedio de días que se otorgan por concepto de vacaciones anuales es de 15 a 20 días en

Latinoamérica. En México es de 6 días para el primer año de antigüedad incrementándose en cada año laborado. La mayoría de las legislaciones en sus reformas laborales inciden en el tema de extender las vacaciones tratando de llegar a un mínimo de 15 días, en algunos la prima de vacaciones ha sido incrementada, a fin de que, el trabajador cuente con recursos económicos adicionales al salario y pueda descansar, como en el caso de El Salvador y Venezuela.

El principio del incremento de las vacaciones fundamentalmente es por razones de salud, productividad, sociales y familiares, sin que esto sea cuestionado por los distintos sectores: La necesidad de periodos de descanso pagados son derechos imperativos.

### Días de vacaciones

País	Días de Vacaciones
Argentina	14
Bolivia	15
Chile	15
Colombia	15
Ecuador	15
El Salvador	15
Guatemala	15
Honduras	10
México	6
Nicaragua	15
Panamá	30
Perú	30
Puerto Rico	15
República Dominicana	14
Venezuela	15
Promedio	16

### SALARIO

“El salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo”.<sup>5</sup> Por el intercambio de

<sup>5</sup> Ley Federal del Trabajo, México, 1970.

sus servicios el trabajador recibe un salario para procurar el mantenimiento y subsistencia de él y su familia, por ello, la mayoría de las Constituciones Latinoamericanas establecen el derecho a un salario equitativo y justo. Las legislaciones mantienen un régimen de protección al salario mediante reglas para su fijación, en primer lugar la del salario mínimo, las condiciones de modo, tiempo, lugar y los mecanismos para preservarlo como inembargabilidad, crédito privilegiado, protecciones y fondos de garantía, algunos de esos aspectos siguen siendo objeto de reformas y negociaciones políticas.

El salario mínimo es un capítulo importante en las diferentes legislaciones ya que establece una frontera en la negociación de las partes, debajo de este límite no se pueden pactar salarios inferiores. El salario mínimo se orienta a proteger a los trabajadores más vulnerables, establecer un salario que pretende brindar una estabilidad social y ser equitativo, determina un punto de referencia en la estructura de los salarios (el origen de la curva salarial). Con el descenso de las tasas

de inflación y estabilidad de los valores de las monedas el salario mínimo ha vuelto a ganar interés y en algunos países ha sido necesario realizar ajustes drásticos, sin embargo, la cuantía sigue siendo exageradamente baja en la región y en algunos casos, ofensiva.

Las recientes reformas laborales en Latinoamérica no parecen cuestionar la necesidad de establecer un salario mínimo real, en la actualidad no alcanza los niveles del poder adquisitivo de 1980. La tendencia es a la racionalización y una clara descentralización de su determinación a través de la negociación individual y colectiva, la ley de la oferta y la demanda.

Por su importancia el tema central de discusión de los patrones, trabajadores y Estado es la fijación del salario que permite la distribución real del ingreso, ya que promueve el desarrollo de las empresas, su flexibilidad, productividad y competitividad.

Por lo que respecta al salario mínimo en la región, lo mostramos en la siguiente figura:

## Salario mínimo

Países	Salario Mínimo Mensual en USD
Argentina	\$413.00
Bolivia	\$244.00
Colombia	\$236.00
Chile	\$373.00
Ecuador	\$366.00
El Salvador	\$118.00
Guatemala	\$337.00
Honduras	\$327.00
México	\$135.00
Nicaragua	\$169.00
Panamá	\$603.00
Perú	\$252.00
Puerto Rico	NA
República Dominicana	\$354.00
Venezuela	ND
Promedio	\$302.08

\*NA= No Aplica

ND= No Disponible

### Salario mínimo en países selectos

Países	Salario Mínimo Mensual en USD
Australia	\$3,231.64
Francia	\$2,114.06
Inglaterra	\$1,733.46
Canadá	\$1,721.35
Japón	\$1,439.36
Estados Unidos	\$1,254.25
España	\$1,064.25
Promedio	\$1,794.05

La desproporción entre un trabajador latinoamericano y uno de los países selectos en promedio es de 6 veces, mientras que al compararlo con un mexicano aumenta a 13.3 veces. Si bien es cierto, el costo de vida entre los países no es similar, las diferencias reales tampoco reflejan una disparidad tan grande.

OTRAS PRESTACIONES

El aguinaldo y días festivos, son los siguientes:

Aguinaldo

País	Aguinaldo (días)
Argentina	30
Bolivia	30
Chile	15
Colombia	15
Ecuador	30
El Salvador	15
Guatemala	30
Honduras	30
México	15
Nicaragua	30
Panamá	30
Perú	30
Puerto Rico	22
República Dominicana	30
Venezuela	15
Promedio	25

## Días festivos

País	Días Festivos
Argentina	16
Bolivia	11
Chile	16
Colombia	20
Ecuador	9
El Salvador	12
Guatemala	13
Honduras	11
México	8
Nicaragua	9
Panamá	15
Perú	12
Puerto Rico	21
República Dominicana	12
Venezuela	12
Promedio	13

## CARGAS SOCIALES

Desde fines del siglo pasado, las cargas sociales que tenían que pagar los patrones por los salarios de sus trabajadores se redujeron en muchos países, en primer

lugar para disminuir costos y con ello incrementar la competitividad de precios de las empresas en los mercados y en segundo lugar para fomentar la creación del empleo al reducir los costos de contratación.

La reducción de las cargas sociales descansó exclusivamente en el pago de cuotas al Seguro Social, institutos de la vivienda y otros ya que muchos trabajadores cobran “fuera de nómina”, la complejidad de su determinación, el terrorismo fiscal y mecanismos de presión que ejerce el Estado y que son claves fundamentales para que el sector patronal trate de reducirlas al mínimo y es en este momento cuando aparece el fenómeno de la tercerización (Outsourcing) que en su origen planteaba soluciones, pero que en su abuso ha fomentado la inseguridad laboral.

Un nuevo planteamiento surge sobre las cargas sociales, se analiza en los proyectos de las reformas laborales en Latinoamérica: su obligatoriedad, el sector de los trabajadores necesita continuar con los beneficios que ha alcanzado pero está consciente de lo elevado de los costos, sufre la ineficiencia operativa

de las instituciones de seguridad social y de la falta de flexibilidad y burocratismo.

#### EN LAS RELACIONES COLECTIVAS

La Ley Federal del Trabajo en México define al sindicato como la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.<sup>6</sup> De lo anterior, se desprende que existen sindicatos de trabajadores y de patrones quienes conjuntamente son los actores principales en el entorno laboral y el Estado asume la posición de árbitro.

Las relaciones laborales están reguladas por los contratos colectivos que definen los términos y condiciones de la prestación de servicios. Esta regulación se orienta no sólo a la protección del trabajador, sino a facilitar la disposición de la fuerza de trabajo para ser utilizada por las empresas en

<sup>6</sup> Ley Federal del Trabajo, México, 1970.

condiciones de eficiencia. El reconocer los elementos del sistema de las relaciones laborales es una parte fundamental del derecho del trabajo; todos los elementos son reconocidos por el Estado y no se puede entender un Estado de derecho social sin que exista libertad sindical, el derecho a la negociación colectiva y a la facultad de ejercer medidas de presión o conflicto.

#### LA LIBERTAD SINDICAL

El derecho laboral postula la libertad de organización de trabajadores y empresarios con la finalidad de defender sus intereses y promover los mismos. La libertad de organizarse, crear sus normas y reglamentos, elegir a sus líderes, definir sus proyectos de trabajo, y otras actividades, sin que interfiera alguna otra organización privada o Estatal garantiza su legalidad y autonomía, que son imprescindibles para que existan las relaciones de trabajo colectivas. Así las organizaciones sindicales son reflejo del goce de garantías.

La libertad sindical permite la existencia de organismos libres, independientes y soberanos. Los gobiernos tienen una base para resolver los problemas económicos y sociales respetando el interés público. En México, los sindicatos han perdido poder ante sus agremiados, esto se debe principalmente a los niveles de corrupción de éstos, ya que se dedicaron a tener puestos de designación popular olvidando sus obligaciones primarias. El neoliberalismo que se sigue en México ha generado constantes recortes de personal, caídas salariales, reducción de prestaciones y cambios en los contratos colectivos de trabajo y principalmente ha propiciado la desarticulación del corporativismo obrero que fue producto de la revolución mexicana. Un nuevo movimiento de trabajadores y líderes aparece en escena y con ello, una reestructuración de las formas de trabajo acorde con los requerimientos de la modernización, cambios que se observan en Venezuela, Argentina y Bolivia, entre otros países.

## NEGOCIACIONES COLECTIVAS

En materia de negociación colectiva, la principal idea del derecho del trabajo ha sido favorecer a los trabajadores organizados estableciendo diálogos y conciliaciones con sus patrones, como resultado de esas negociaciones se puede llegar a acuerdos o convenios que regulen las condiciones de trabajo.

Varias reformas como es el caso de Chile, República Dominicana y Venezuela tienden a favorecer el desarrollo de las negociaciones colectivas que son llamadas “negociaciones no reguladas”, que han excluido al Estado como regulador. Se ha tratado de consolidar este tipo de negociación colectiva como una nueva forma de actividad sindical.

## CONFLICTOS

Los conflictos laborales son consecuencia del trabajo, de hecho su evolución, se apareja a su historia misma, por tal motivo, se requiere un marco apropiado

para aceptar la expresión de los patrones y los trabajadores y así favorecer el diálogo para identificar los conflictos y crear un ambiente cooperativo y tolerante entre ambos. Es al Estado a quien corresponde el papel de promotor, defensor de los intereses de la sociedad y de procurar que las relaciones colectivas se desenvuelvan dentro de la legalidad y que las partes no sean afectadas en sus intereses.

Las legislaciones en América Latina se han caracterizado por dar al gobierno un claro papel de control e intervención, donde paradójicamente, han estado centradas más en el conflicto que en el diálogo, vigilando el cumplimiento de normas que no han facilitado la negociación ni han permitido mecanismos para evitar o solucionar los conflictos. Cinco países han introducido nuevas legislaciones que tratan de que sus mecanismos relativos a los conflictos, en particular a la conciliación y el arbitraje, sean facultativos o forzosos. En realidad, el Estado, conserva las mismas facultades tanto el arbitraje obligatorio, como la declaración de ilegalidad o inexistencia de las huelgas en ciertos supuestos.

## El derecho del trabajo aplicado a la pequeña y mediana empresa

En todas las leyes se observa un tratamiento uniforme en las relaciones laborales aunque existen algunas excepciones en regímenes especiales que entresacan características particulares. La igualdad de las condiciones de trabajo es un imperativo que interesa al trabajador y al mismo tiempo, un regulador de la competencia comercial e industrial.

Algunas excepciones se consideran en función del tamaño de la empresa y estas diferencias aparecen en Latinoamérica sin dejar de plantear problemas jurídicos y económicos. Hoy en día, hay una tendencia

a suprimir disposiciones y procedimientos inadecuados y costosos para pequeñas y medianas empresas y reemplazarlos por otros que aligeren los trámites administrativos.<sup>7</sup> Algunas normas de la OIT, permiten hacer exclusiones o excepciones relativas a pequeñas y medianas empresas; que no deberán afectar las garantías mínimas de los trabajadores, sin embargo, en reformas recientes estas excepciones han desaparecido.

Se han simplificado reglas y procedimientos, en especial en cuanto al registro de trabajadores, terminación de la relación de trabajo y demás trámites intentando reducir costos de administración. La legislación del trabajo puede adaptarse considerando las características de una empresa, por su tamaño, por sus relaciones internas y ciertas reglas particulares.

En el siguiente cuadro mostramos un resumen de 19 países latinoamericanos que han introducido un

<sup>7</sup> OIT, *Fomento de las Pequeñas y Medianas Empresas*. Informe sexto, Ginebra, 1986.

cambio en sus leyes con el fin de responder a los nuevos retos y conceptos del trabajo.

Concepto modificado	% de los países que han introducido un cambio en sus leyes
Creación o extensión de los periodos de prueba	26.3
Modalidades del contrato temporal	34.6
Modificaciones al monto de las indemnizaciones por despido	57.9
Ampliación y modificación de las causales de despido	34.6
El salario mínimo	15.8
Horarios flexibles	36.8
Simplificaciones a la ley para la PyMES	26.3
Salario flexible	10.5
Nuevas formas de solución de los conflictos laborales	21.1
Nuevas formas de negociación colectiva.	31.6
Nuevas formas de representación sindical.	15.8

Como se observa, la reforma existe en todo el continente, en México, desde hace unos años nuestras autoridades se preparan para el cambio; estamos a pocos días de hacerlo, pero es importante que estos cambios se generen desde los distintos actores de la escena laboral, en donde participen los empresarios, los sindicatos, los trabajadores, los ejecutivos de recursos humanos, los investigadores, los académicos, las autoridades, etcétera.

## Conclusiones

El reto es la conciliación de intereses y su claridad en las legislaciones para una correcta aplicación. Para el Estado en los países Latinoamericanos es el no transigir a intereses partidistas que comprometan sus frágiles economías.

La globalización y la eficiencia de la economía de mercado, han generado ejércitos de desempleados en el mundo, convirtiéndose en riesgo y lastre para el desarrollo y gobernabilidad de una gran cantidad de países. Los acuerdos que ahora se plantean en materia de seguridad social, que van desde garantizar la

atención médica independiente del Estado, hasta la renuncia de derechos conquistados y suspensión de beneficios, son una llamada de atención del impacto del desempleo en la sociedad.

Para los trabajadores y empresas Latinoamericanas la meta es buscar nuevas legislaciones laborales que respondan a un cambiante entorno social, económico y político sin detrimento de los aspectos éticos y morales que deben imperar en una sociedad moderna basada en un Estado de derecho donde se reconozca al ser humano como principio de todo y único fin.

## Algunas reflexiones finales.

Latinoamérica tiene las siguientes fortalezas:

- Un crecimiento económico superior a lo esperado.
- Es la región con más agua en el mundo.
- Se ha consolidado como el mayor exportador neto de alimentos del mundo.
- Somos los segundos productores de carbón vegetal.
- Es la tercera productora petrolera.

### DESAFÍOS A VENCER

- Conservación de los recursos naturales.
- Cuidado y protección del agua.
- Debilidad de sus instituciones.
- Corrupción, discriminación e inseguridad.
- Desánimo en la juventud.
- Desempleo como un error de enfoque.

### IDEAS POR DESARROLLAR

- Mejorar la educación con calidad y mayor cobertura.
- Creación de nuevas profesiones, inclusión de la inteligencia artificial.
- Mayor movilidad educativa y laboral.
- Apertura al trabajo flexible y teletrabajo.
- Fortalecimiento del turismo (extremo, gastronómico, histórico, etc.), para generar empleo.
- Apoyo a la cultura y su difusión.

La labor del especialista en Recursos Humanos debe tener al ser humano como principio y único fin de la empresa, del mercado y del mundo.



## Semblanza del autor

Ricardo A. Varela Juárez, realizó sus estudios de licenciatura en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM en donde obtuvo además los grados de Maestro en Administración (Organizaciones) y Doctor en Ciencias de la Administración, así como el grado de Doctor en Ciencias de la Educación.

Ha sido Jefe de la División de Estudios de Posgrado y Coordinador del programa de Posgrado en Ciencias de la Administración y Jefe de Educación Continua. Colaboró en diversas empresas de la iniciativa privada como Director de Recursos Humanos,

entre ellas figuran Cruz Roja Mexicana, Philips Mexicana, American Express Co. (México), Hotel Presidente Chapultepec y Grupo Industrial Camesa. Fue director de la revistas *PyME Adminístrate Hoy*, *Laboral* y de la revista electrónica *Ciencias de la Administración*.

Ha publicado veinticinco libros sobre Administración de Recursos Humanos, Coaching Organizacional, Capital Intelectual, Gestión del Talento Humano, Administración de la Compensación, entre otros temas relacionados; sus investigaciones, publicaciones en revistas especializadas y participaciones como conferencista en el plano nacional e internacional superan más de dos centenares. Actualmente es profesor e investigador en la Universidad Nacional Autónoma de México y en las universidades de IAE Lyon - Ecole Universitaire de Management y IAE Pau, École Universitaire de Management, ambas en Francia.

Ha recibido las siguientes distinciones: Mención honorífica en su examen de grado de doctorado, 2003; Medalla Alfonso Caso (mejor promedio como

alumno del doctorado en las Ciencias Sociales en su generación), 2004; Primer lugar en el 1er Premio Nacional de Tesis y Trabajos de Investigación para Académicos, ANFECA, 2005 y 2012; reconocimiento por haber asesorado la tesis ganadora del primer lugar del 3er Premio Nacional de Tesis y Trabajos de Investigación para Académicos, ANFECA; reconocimiento al Mérito Universitario, 2000, 2005 y 2010; Doctor Honoris Causa por su dedicación y colaboración al desarrollo de la calidad educativa, reconocimiento otorgado por el Colegio de Estudios de Posgrado de la Ciudad de México. En La Cruz Roja recibió la Medalla al Mérito por su trabajo voluntario durante 53 años.

BIBLIOGRAFÍA

- Dessler, Varela, *Administración de recursos humanos, un enfoque latinoamericano*. México. Editorial Pearson, 2017.
- Didsbury, Jr. Howard F. *The future: Opportunity, Not Destiny*. Edited by. Editorial Word Future Society.
- Drucker, Peter, *La sociedad post - capitalista*. México, Grupo Editorial NORMA, 1994.
- Grimaldi, Melendo, Argandoña y Pin Arboledas. *Criterios éticos en el diseño del trabajo en la empresa*. Guatemala, Tayasal, 1998.
- Hernández, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman. *Administración de personal*. Cincinnati, Ohio, South Western Publishing, Co., 1984.
- Jaspers, Karol. *Origen y meta de la historia*, traducción F. Vela. Madrid, 1959.
- Ley Federal del Trabajo, México, 1970.
- Muñoz Ramón Roberto. *Derecho del trabajo*, Tomos I y II. México, Editorial Porrúa, S.A., 1983.

- OIT. *Creating Economic Opportunities*, Ginebra, 1994.
- OIT. *Anuario de estadísticas de trabajo*, Ginebra, 2000.
- OIT. *Fomento de las pequeñas y medianas empresas*. Sexto informe, Ginebra, 1986.
- Ramírez F. *Ley Federal del Trabajo*. México, Editorial PAC, S.A., 1998.
- Vega Ruíz M.L. *La Reforma Laboral en América Latina*, Lima, Perú, OIT. 2001.

#### SITIOS CONSULTADOS

- <http://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/853946/>
- <https://mundo.sputniknews.com/americalatina/201604091058522414-america-latina-productor-petrolero/>
- <http://www.fao.org/3/a-i6030s.pdf>
- [http://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_538081/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_538081/lang--es/index.htm)

*Administración de Recursos Humanos*  
*Experiencias Latinoamericanas*

editado por el Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización de la Universidad Nacional Autónoma de México se terminó de imprimir en diciembre de 2017 por Formas e Imágenes, S.A. de C.V., Av. Universidad 1953 Col. Copilco el Bajo, Deleg. Coyoacán, 04340, Ciudad de México sobre papel Cultural de 90g y forros en cartulina Couché de 300g con las familias tipográficas Stempel Garamond y Helvetica. Tipografía y formación: Formas e Imágenes, S.A. de C.V. formaseimagenes@gmail.com Diagramación: Margarita Campillo. La edición estuvo al cuidado de Jorge Barajas Palomo, Secretario Técnico del Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización  
Tiraje de 1,000 ejemplares

El Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización promueve el estudio de estos dos conceptos fundamentales de nuestro desarrollo institucional y democrático.

Dr. Alfredo Adam Adam  
Coordinador del Seminario



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
SEMINARIO UNIVERSITARIO DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN