

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA CONSTRUCCIÓN

Rómel G. Solís-Carcaño

Facultad de Ingeniería, Universidad Autónoma de Yucatán. Avenida de industrias no contaminantes y periférico norte s/n. Mérida, Yucatán, México.

Fecha de recepción: 5 de noviembre de 2019 - Fecha de aceptación: 2 de diciembre de 2021

Resumen

Las obras de construcción son el resultado de la transformación de los materiales que el recurso humano (RH) realiza con el auxilio de las herramientas y maquinarias. Un enfoque moderno de la gestión del RH debe revalorar a este importante recurso, ya que es el que le da mayor valor corporativo a las empresas constructoras. El objetivo del presente artículo es divulgar los principales conceptos que son necesarios para hacer una eficaz gestión del RH. El escrito presenta los puntos clave para la gestión, describe los procesos para la contratación de los trabajadores, discute sobre las consecuencias de pagar a los obreros de la construcción por destajo; y hace hincapié en la importancia de la seguridad social y las prestaciones laborales para proteger a los trabajadores de la construcción. Se concluye que una eficaz gestión del RH debe favorecer a que la empresa cumpla con sus compromisos con el cliente y a que los trabajadores se desarrollen y se sientan satisfechos.

Palabras clave: construcción, gestión, recurso humano, destajo.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN CONSTRUCTION

Abstract

Construction works result from transforming the materials that the human resource carries out with the help of tools and construction machinery. A modern approach to resource management in construction (HRM) should revalue this vital resource, since it is the one that gives the most corporate value to construction firms. This paper aims to disseminate the main concepts that are necessary for effective HRM. The manuscript presents the essential aspects for HRM, describes the processes for hiring workers, discusses the consequences of piece-rate work in construction, and emphasizes the importance of social security and labor benefits to protect construction workers. This paper concludes that effective HRM should favor the construction firms in fulfilling their commitments to the client and that the workers develop adequately and feel satisfied. This paper concludes that effective HRM should favor the construction firms in fulfilling their commitments to the client and that the workers develop adequately and feel satisfied.

Keywords: construction, management, human resources, piece rate work.

* tulich@correo.uady.mx

Introducción

El recurso humano (RH) es el que realmente hace posible el cumplimiento de los objetivos de una empresa y, por tanto, es el que le da más valor corporativo (Tinoco & Soler, 2011). En la actividad de construir el RH transforma los materiales, con el auxilio de las herramientas y maquinarias, en productos tangibles que pueden ser denominados como obras de arquitectura y/o ingeniería.

El RH es llamado en forma coloquial la mano de obra (MO) de la construcción y está conformado por seres pensantes, con voluntad propia y una forma individual de actuar (Calderón, 2004). Son seres vulnerables a muchos riesgos que pueden afectar su integridad física, y pueden modificar su eficiencia y utilidad para la constructora a través del tiempo.

Las constructoras requieren organizar el trabajo de una forma diferente a otras empresas, debido a ciertas características que las hacen peculiares, como son: emplear trabajadores con muchos tipos de habilidades y especialidades; emplear a los trabajadores en una obra por un tiempo relativamente breve; y como consecuencia de lo anterior, que éstos se tengan que desplazar en forma continua por diferentes centros de trabajos. Las características anteriores hacen que sea importante que las constructoras revaloren y estimulen el desarrollo de las personas que constituyen su RH, para lograr una gestión que propicie mejoras en su productividad y competitividad (García & Tantalean, 2012).

El objetivo del presente artículo es explicar, interpretar y hacer accesible el conocimiento, que es necesario para hacer una eficaz gestión del RH en las empresas constructoras. El

escrito está organizado presentando primero una visión del enfoque moderno de la gestión del RH en la construcción; posteriormente se describen los procesos que se deben seguir para la selección y contratación del RH; seguidamente se hace una discusión sobre el significado y consecuencias de pagar a los obreros de la construcción por tiempo laborado o por trabajo terminado; y finalmente se describe la forma en la que operan la seguridad social, las prestaciones laborales y la pensión por vejez para los trabajadores en México.

Enfoque de la gestión

La forma más simple y tradicional de gestionar el RH en la construcción, corresponde a la administración de la nómina (Peñalver, 2017), la cual consiste en la asignación de las tareas y al concluir la semana pagar las remuneraciones que correspondan, sin involucrarse mucho en las necesidades y disposición emocional de los trabajadores.

En contraparte el enfoque moderno de la gestión se enfoca en conciliar los objetivos de los trabajadores con los de la constructora; lo cual debe llevar a la satisfacción de los primeros y a la eficacia de la organización (Harris *et al.*, 2021). De acuerdo con lo anterior, el punto de partida para la gestión del RH debería ser identificar los objetivos de ambas partes, para tratar de hacerlos compatibles. En la Tabla 1 se presentan los principales objetivos de un trabajador y de una empresa de la construcción, que pudieran considerarse como típicos, acompañados con los requerimientos necesarios para que se cumplan —desde la perspectiva de la gestión del RH. En esta tabla el autor plasma su percepción, con base en su propio ejercicio profesional, que incluye supervisión de proyectos e investigación por cuatro décadas.

Tabla 1.- Objetivos y requerimientos de los trabajadores y las constructoras (fuente propia).

	Objetivos	Requerimientos
Trabajador	Obtener ingresos suficientes para satisfacer sus necesidades básicas como ser humano y las de su familia.	Tener salud. Estar calificado para realizar su trabajo. Tener buena disposición.
	Mantener la salud.	Actuar con precaución en la obra. Seguir los lineamientos que la empresa establezca en materia de prevención de riesgos laborales.
	Sentir satisfacción con la realización de su trabajo.	Acceder a un empleo fijo. Tener prestaciones sociales. Ser estimulados por hacer bien las cosas. Tener una relación respetuosa y cordial con jefes y compañeros.
Empresa constructora	Obtener las utilidades planeadas.	Que los trabajadores se desempeñen de manera eficiente. Que los trabajadores hagan buen uso de los recursos materiales de la constructora.
	Ejecutar la obra en el tiempo programado.	Contar con el número de trabajadores necesario, en el momento oportuno.
	Ejecutar la obra con la calidad especificada.	Que los trabajadores tengan las competencias laborales necesarias, para que ejecuten correctamente las tareas. Desarrollar una eficaz supervisión.
	Que no se produzcan accidentes.	Identificar los riesgos. Planificar las medidas de prevención necesarias. Supervisar que se implanten las medidas de prevención.
	Conservar a los mejores trabajadores.	Otorgar a los trabajadores retribuciones motivadoras y las prestaciones sociales contenidas en las leyes correspondientes. Mantener un buen clima laboral.

De acuerdo con el contenido de la Tabla 1, los puntos clave para la gestión del RH y su efecto en las dos partes involucradas deberían ser los que se presentan en los párrafos siguientes, en donde los incisos a) están enfocados en los objetivos de los trabajadores, y los incisos b), en los de las empresas constructoras:

Capacitación

a) Los trabajadores deben mejorar su productividad, lo que los debe llevar a mejorar

sus ingresos y a superarse dentro de la organización.

b) La empresa debe mejorar la calidad de las obras y evitar retrabajos; esto último debe influir, también, en que las obras se terminen a tiempo y con menos sobrecostos.

Política de prevención de riesgos laborales

a) Los trabajadores deben sufrir menos daños a su salud, lo que debe influir en su bienestar y productividad.

b) La empresa debe pagar un menor importe por prima en el seguro de riesgos de trabajo, recibir menos demandas y pagar menos multas; también debe erogar menos costos indirectos relacionados con los accidentes, como son: tiempos perdidos, atención médica particular, indemnizaciones, etc.

Plantilla de trabajadores fijos

- a) Los trabajadores se deben sentir más seguros y motivados con su trabajo.
- b) Los recursos materiales de la empresa deben ser mejor utilizados por los trabajadores, ya que éstos se deben sentir más identificados y comprometidos con la constructora; además los trabajadores deben mostrar más colaboración para el cumplimiento de los compromisos de la constructora. También se debe facilitar que la empresa retenga a trabajadores más competentes y con buena actitud hacia el trabajo, lo que le permitiría recuperar su

inversión en materia de capacitación (Cebrián *et al.*, 2011).

Cumplimiento de la legislación laboral

- a) Se propicia que los trabajadores estén protegidos, y que reciban lo que les corresponde a cambio de su trabajo de acuerdo con las leyes.
 - b) La empresa evita demandas laborales y cumple con su responsabilidad social; también se reducen las distracciones de los trabajadores (por ejemplo, las que se producen cuando su familia no tiene atención médica), lo que debe redundar en mayor productividad.
- Por otro lado, desde el punto de vista de los tres principales parámetros con los que se mide el desempeño de las empresas constructoras en la ejecución de los proyectos, la gestión del RH debe enfocarse en las acciones que se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2.- Acciones para el cumplimiento de los principales parámetros de desempeño (fuente propia).

Parámetro	Acciones
Tiempo	Implementar un eficiente sistema de reclutamiento con base a los programas de utilización de MO de cada oficio; estos programas son el resultado de combinar la asignación de MO a las diferentes tareas con el programa de ejecución de la obra.
Costo	Dar oportunamente a los trabajadores las instrucciones y los suministros necesarios para evitar los tiempos perdidos. Buscar que los trabajadores mejoren su productividad, por medio de la optimización de los procesos constructivos. Vigilar que los trabajadores no hagan mal uso de los recursos materiales de la constructora.
Calidad	Comprobar que los trabajadores tengan las competencias laborales necesarias antes de ejecutar las tareas que les correspondan. Implementar un programa de capacitación para mejorar las habilidades laborales, a partir de las necesidades que sean detectadas.

Procesos para la selección y contratación

Como objetivo general, las organizaciones deben aspirar a encontrar a los empleados más adecuados para cada puesto, con la formación,

habilidades y experiencia suficientes, de tal manera que puedan desarrollar su trabajo de la mejor manera, y contribuir a alcanzar las metas de la empresa. Los procesos que se deben

seguir para la selección y contratación de los trabajadores son los siguientes:

Reclutamiento

A partir de la definición de los perfiles requeridos y de la cantidad del RH necesario para la ejecución de las obras y la administración de la oficina central, la constructora debe hacer pública su necesidad de empleados para los diferentes puestos de trabajo (ingenieros, contadores, técnicos, almacenistas, choferes, capataces, obreros de la construcción, etc.); para lo anterior puede utilizar los medios actualmente disponibles, como son: periódicos, internet, bolsas de trabajo, ferias del empleo, carteles en las puertas de la oficina y de las obras, etc. (Grados, 2013).

Selección

Se debe evaluar que las competencias laborales de los interesados concuerden con el perfil requerido para cada puesto de trabajo. Cuando la contratación no es masiva (por ejemplo, para profesionales y técnicos) es conveniente realizar una entrevista con aquellas personas que, de acuerdo con sus referencias, se considere que cumplen con el perfil necesario y, por lo tanto, son candidatos viables al puesto. En esta entrevista se debe evaluar si los aspirantes tienen las competencias requeridas y cuál es su actitud; también se puede verificar si reaccionan y contestan en forma lógica (Alonso, *et al.*, 2015).

Contratación

Se debe formalizar un contrato laboral con las personas que la empresa ha decidido emplear; lo ideal es suscribir un acuerdo escrito en donde se convengan las condiciones de la relación laboral. El contrato verbal también tiene validez y queda sujeto a las condiciones mínimas marcadas en la ley que regula las relaciones laborales. En cualquier caso, el monto del sueldo se debe acordar

explícitamente antes de que inicie la relación laboral (Uribe, 2011).

Inducción e integración

Antes de empezar a trabajar en una empresa todo empleado debe pasar por una actividad que lo introduzca al medio y lo estimule. Esta actividad debe incluir un recorrido por el centro de trabajo; una explicación sobre la historia, los valores, la misión y la visión de la empresa; y una descripción del trabajo específico que se realiza en el área donde el nuevo empleado colaborará, y sobre las responsabilidades que se le asignarán (Restrepo, 2012).

Capacitación

Cuando el trabajador ingresa a la empresa es conveniente que reciba una capacitación inicial para complementar o reforzar sus competencias laborales; y posteriormente, en forma permanente, el trabajador debe continuar su capacitación para mantenerse actualizado, de tal manera que continúe colaborando de manera eficaz en la empresa. Hoy en día la capacitación es considerada en todo el mundo como un derecho del trabajador y tiene como principal objetivo promover su superación, para que mejore su calidad de vida; mientras que para la empresa el beneficio de la capacitación es hacerla más productiva y competitiva (Cámara de Diputados, 2019).

Evaluación

Para ser competitiva, la empresa debe tener indicadores de cumplimiento de sus objetivos, y hacer evaluaciones periódicas del desempeño de cada uno de sus miembros. Se debe hacer un uso racional de los resultados de las evaluaciones, buscando la mejora de la organización. Estos resultados deben servir para estimular a los empleados con buen desempeño e identificar a los que deben ser promovidos a puestos de mayor responsabilidad cuando haya oportunidad. La evaluación también proporciona información importante para la retención de los mejores

empleados, especialmente cuando se tenga la necesidad de reducir la plantilla de trabajadores; también permite reconocer las necesidades de capacitación de cada trabajador (Manene, 2010).

Formas de pago a los obreros de la construcción

Existen dos modalidades de pago en la construcción. Con la primera, a los obreros se les retribuye por medio de precios unitarios (PU) o destajo; con esta modalidad el pago varía de acuerdo con la cantidad de trabajo realizado, sin importar el tiempo invertido (Billikopf, 2014). Para lo anterior, la constructora realiza un trato con un intermediario de MO, al que se le denomina destajista o subcontratista de MO, con el que acuerda el PU de cada tarea; por su parte este intermediario le paga a los trabajadores una fracción del PU cobrado y él se queda con la fracción complementaria (Ribera, 2013). En forma teórica, el PU de un concepto de trabajo se obtiene dividiendo el costo diario de la cuadrilla entre su productividad. Por ejemplo, si la suma de los sueldos de los integrantes de una cuadrilla es de \$1,000 al día, y este grupo de trabajadores en conjunto ejecuta 10 m² al día de un concepto, el PU de la MO sería de \$100/m² (1,000/10). Esta modalidad es utilizada, principalmente, por microempresas en la ejecución de obras pequeñas y poco complejas.

Con la segunda modalidad, a los trabajadores se les paga por jornal, sin importar la cantidad de trabajo realizado; en México la jornada legal de trabajo durante un día es de 8 horas. Bajo esta forma de pago el concepto de productividad es sumamente importante para la constructora, por lo que se requerirá que las cuadrillas ejecuten sus tareas con el número de jornales considerados en la estimación de costos (o menos), para no incurrir en sobrecostos (Park *et al.*, 2011). Por lo anterior, siempre debe ser una meta importante para los

capataces y supervisores evitar que se produzcan tiempos perdidos. Esta modalidad de pago se utiliza, principalmente, por empresas eficientemente administradas, en la ejecución de obras grandes y complejas.

Como referencia histórica del destajo se transcribe a continuación un fragmento de la célebre obra *El Capital* de Marx (1867), Tomo I, Capítulo XIX, El pago a destajo:

“El pago a destajo, por un lado, facilita la interposición de parásitos entre el capitalista y el obrero (generando el subarriendo del trabajo). La ganancia de esos intermediarios deriva, exclusivamente, de la diferencia entre el precio del trabajo pagado por el capitalista y la parte de ese precio que aquéllos dejan que llegue efectivamente a manos del obrero. Este sistema recibe en Inglaterra el nombre de "sweating system" (se puede interpretar como sistema de despojo del sudor). Por otra parte, el pago a destajo permite al capitalista acordar con el obrero principal un precio por pieza, y éste se encarga de contratar y pagar a sus auxiliares. La explotación de los obreros por el capital se lleva a cabo aquí mediante la explotación del obrero por el obrero”.

Los principales motivos por los cuales muchas constructoras prefieren el pago por destajo son los siguientes:

La constructora no cubre algunos sobrecostos que son consecuencia de deficiencias en la planeación y/o ejecución de la obra, como son los retrasos en el suministro de materiales, el desempeño ineficaz de la supervisión, los retrabajos ocasionados por mala calidad en la ejecución, etc. Utilizando el destajo la constructora siempre pagaría el mismo precio por unidad del concepto, ocurra lo que ocurra;

los sobrecostos que son consecuencia de estas deficiencias son absorbidos por los trabajadores, hecho que suele ser causa de conflictos laborales en la obra.

Bajo esta modalidad de pago, la constructora puede simplificar los procesos de contratación del RH, ya que solo requiere reclutar al destajista y éste, a su vez, se encarga de reclutar y seleccionar a los obreros. En ocasiones la MO es formalmente subcontratada, esquema en el cual la constructora no se asume el rol formal de patrón, ni paga las primas por riesgos laborales y el costo de la seguridad social; en estos casos es el destajista quien se debe asumir como patrón y hacer esos pagos. Internacionalmente no es bien aceptada la subcontratación de MO, ya que el intermediarismo laboral va en contra de los intereses de los trabajadores (Andreo *et al.*, 2005).

Por otra parte, la simplificación en la que se incurre con el pago a destajo puede provocar las siguientes consecuencias que afectan la gestión del RH:

Como ya se mencionó, el reclutamiento y la selección de los trabajadores quedan en manos del destajista, quien lo hace atendiendo a sus propios intereses; de esta forma la empresa no tiene suficiente control sobre las competencias laborales de los trabajadores. También se produce una mayor rotación de la MO, lo que hace más complicado que la constructora cumpla con su obligación de proporcionarles seguro de riesgos laborales y prestaciones sociales; aun cuando los trabajadores suelen acostumbrarse a esta situación, les provoca inseguridad y frustración, lo cual es no es conveniente para una organización (León, 2006).

Con el pago a destajo, el ejercicio del mando en la obra deja de ser simple, pues para algunas situaciones los trabajadores perciben que su

patrón es el director de la obra; y para otras, en la mayoría, perciben que su patrón es el destajista. Ante esta situación, los trabajadores por lo general no se sienten parte del equipo de trabajo de la constructora, sino del equipo o clan del destajista.

Bajo estas circunstancias no siempre es fácil que el trabajador se sujete a la autoridad del director o sus auxiliares; al trabajador no le afecta mucho ser despedido, pues el concepto de trabajo fijo no forma parte de su cultura; y no siempre acepta de buena manera el control sobre su productividad, su conducta de seguridad y su puntualidad.

También es posible que la empresa no tenga el control del número de trabajadores que estarán asignados cada semana en la obra, lo cual es fundamental para cumplir con el programa de ejecución. De esta manera es frecuente que de manera reactiva, cuando la obra se ha atrasado, se le encargue al destajista aumentar el número de trabajadores; quien lo hará asignándolos, por lo general, a todas las tareas posibles de ejecutar —o a las que le reditúan mayores ingresos—, sin tomar en cuenta cuáles son críticas para el proyecto.

En general, se podría esperar una mayor productividad laboral con el sistema de pagos a destajo, ya que los trabajadores deberían estar altamente motivados para producir una mayor cantidad de trabajo en una jornada y de esta forma tener mayores ingresos. Sin embargo la mayor productividad pudiera darse con menor calidad; o tal vez no darse si la supervisión se mantiene vigilante del cumplimiento de las especificaciones. También es común que el destajista cobre a la constructora a destajo, pero pague a los trabajadores por jornal, con lo cual éstos no tendrían la motivación a la que se hace referencia.

Un comentario adicional merece los llamados trabajadores independientes o autónomos de la construcción, los cual participan en las obras de

muchas partes del mundo; por ejemplo, en España se estima que la cuarta parte de los trabajadores de la construcción son autónomos (Triper, 2019). Bajo esta figura se contrata a trabajadores que se representan a sí mismos para hacer algunos trabajos conforme a un precio previamente pactado, funcionando de manera parecida al sistema de destajo. Sin embargo bajo esta modalidad de pago, que es bien aceptada internacionalmente, no hay intermediarismo sino que el trabajador obtiene todo el beneficio de su trabajo. La contratación temporal de trabajadores independientes suele utilizarse como un refuerzo a la plantilla de trabajadores fijos en momentos en los que se requiere acelerar el avance de la obra, y/o para ejecutar los trabajos especializados.

Seguridad social

Una parte importante de la gestión del RH de la construcción en México es el trámite que se sigue para la afiliación de los trabajadores al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Para ello lo primero que se requiere es que la constructora esté dada de alta como patrón en el IMSS, y posteriormente registrar la obra en el sistema en línea llamado Servicio Integral de Registro de Obras de Construcción (SIROC). Para registrar las obras la constructora debe proporcionar diversos datos como son: tipo de construcción, área, costo, ubicación, registro patronal, etc. El SIROC también se utiliza para suspender, reiniciar o dar de baja la obra; así como para modificar sus datos (IMSS, 2019).

Para ser usuario del SIROC el constructor requiere tener una firma digital que es un método de autenticación para el intercambio de información entre la empresa y el IMSS. Esta firma es la misma que se usa en el Sistema de Administración Tributaria (SAT) para pagar los impuestos, y consta de dos archivos: el certificado (archivo .cer) y la llave privada (archivo .key), y de una contraseña.

Para dar de alta a los trabajadores y determinar los importes de los pagos que la constructora debe hacer al IMSS se utiliza otro programa informático, el Sistema Único de Autodeterminación (SUA); los conceptos cuya primas se deben cubrir al IMSS son los siguientes: seguro por riesgos de trabajo, seguro por enfermedades y maternidad, seguro por invalidez y vida, seguro para guarderías y prestaciones sociales, pensión de retiro, y pensión por cesantía en edad avanzada y vejez (IMSS, 2018).

El SUA también permite determinar las aportaciones patronales por concepto de cuotas al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda (INFONAVIT), cuya función es proporcionar créditos a los trabajadores para la adquisición de vivienda; y, también, por medio del SUA se determina las amortizaciones de los créditos de vivienda otorgados al trabajador, las cuales el patrón debe retener y entregar al INFONAVIT.

En México a los trabajadores se les paga su salario y prestaciones por medio de un Comprobante Fiscal Digital (CFDI) de nómina. El CFDI es un documento importante en el que se relacionan las percepciones (sueldos, prestaciones, horas extras, etc.) y las deducciones (impuestos, seguros, pagos de créditos, etc.). Lo anterior permite dejar constancia de la cantidad final que los trabajadores reciben, y también de lo que la empresa eroga por el pago de MO (IMCP, 2019).

Para llevar a cabo lo anterior, la constructora genera al concluir cada período (semana o quincena) una factura digital individual por cada trabajador, que consta de un archivo pdf y un archivo xml (*eXtensible Markup Language*); este último es una forma de almacenar datos, sin interpretación verbal, que solo son descifrados utilizando aplicaciones especiales. Periódicamente los dos archivos

son enviados a los trabajadores por medio de correo electrónico.

Los CFDI de nómina deben ser certificados por el SAT por medio de un timbre o sello; esto se hace en el momento en que se emite la CFDI; una vez realizado el timbrado, el SAT contabiliza esa factura como un costo para la empresa, y como un ingreso para el trabajador.

Prestaciones laborales

Como se mencionó anteriormente, las prestaciones laborales juegan un papel muy importante en la gestión del RH. En la Tabla 3 se describen las principales prestaciones obligatorias de acuerdo con la ley laboral vigente en México (Cámara de Diputados, 2019).

Tabla 3.- Principales prestaciones laborales en México.

Prestación	Descripción
Día de descanso semanal	El trabajador disfrutará de un día de descanso con goce de salario por cada seis laborados.
Prima dominical	El trabajador que preste servicio en día domingo tendrá derecho a una prima adicional de un 25 %, por lo menos, sobre el salario de los días ordinarios de trabajo.
Días festivos de descanso	El trabajador disfrutará de siete días de descanso obligatorio al año, que corresponden a días festivos tradicionales. Si se quebranta esta disposición, el patrón pagará al trabajador, independientemente del salario que le corresponda por el descanso, un salario doble por el servicio prestado.
Vacaciones y prima vacacional	Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, por lo menos de seis días laborables, y que aumentará en los años subsecuentes. También tendrán derecho a una prima no menor del 25 % sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones.
Aguinaldo	Pago de quince días, al menos, de salario que se otorga en diciembre a los trabajadores que hayan trabajado en la empresa el año completo; quienes lo hayan hecho por una fracción del año deben recibir la parte proporcional que corresponda.
Reparto de utilidades	Los trabajadores participarán con aproximadamente el 10 % de las utilidades de las empresas, excepto durante el primer año de operación del centro del trabajo.
Licencia de maternidad	Las mujeres trabajadoras tienen derecho de no asistir a sus labores, con goce de sueldo, por siete semanas antes del parto y otras siete después.
Periodo de lactancia	Las mujeres trabajadoras tienen derecho a dos reposos extraordinarios de media hora por día, en un lugar adecuado e higiénico, para alimentar a sus hijos lactantes por seis meses.
Licencia por adopción	Las mujeres trabajadoras tienen derecho en caso de adopción a no asistir a sus labores, con goce sueldo, por seis semanas posteriores al día que reciban al infante.

Licencia de paternidad	Los hombres trabajadores tienen derecho a no asistir a sus labores, con goce de sueldo, durante cinco días laborales por el nacimiento de su hijo o la adopción de un infante.
Prima de antigüedad	Pago de doce días de salario por cada año de servicio, cuando el trabajador se separe de su trabajo en forma voluntaria o por despido, siempre que haya laborado al menos 15 años.
Indemnización por despido	El trabajador recibirá una indemnización de tres meses de salario. En caso de que gane una demanda de reinstalación a su puesto de trabajo, y su patrón decida no reinstalarlo, recibirá adicionalmente 20 días de salario por cada año de servicios, más los salarios vencidos desde el despido, hasta que se ejecute el fallo judicial.

Pensión por vejez

Para que un trabajador pueda tener una etapa descansada durante su retiro laboral es necesario que tenga estabilidad financiera. Se estima que para que un trabajador pueda mantener su calidad de vida durante su retiro debe contar con una pensión mínima de aproximadamente un 60 % del sueldo tenía antes de su retiro (CONSAR, 2018).

En México los fondos destinados a cubrir la pensión por vejez de un trabajador se acumulan en una cuenta individual ubicada en una Administradora de Fondos para el Retiro (AFORE); en esta cuenta se deposita mensualmente las cuotas aportadas por el patrón (5.150 % del salario), las que aporta el trabajador (1.125 % del salario) y las que aporta el gobierno (0.225 % del salario, más una cuota social que depende del nivel salarial); en total las cuotas suman aproximadamente un 8 % del salario (CONSAR, 2019).

Adicionalmente se abonan las cuotas que el patrón aporta al INFONAVIT (5 % del salario), las aportaciones voluntarias que el trabajador haga durante su vida laboral y los rendimientos financieros que genera el fondo. Por su parte la AFORE cobra al trabajador una comisión anual de aproximadamente el 1 % sobre el saldo administrado.

De acuerdo con la ley del IMSS un trabajador puede acceder a su pensión por vejez cuando ha cumplido 65 años y ha cotizado un mínimo de 1,250 semanas (que corresponde a 24 años, aproximadamente). En el caso de que el trabajador tenga 65 años y aún no reúna las semanas de cotización mínimas podrá retirar su saldo de su cuenta individual o seguir cotizando hasta cubrir las 1,250 semanas.

Al llegar el momento del retiro del trabajador, éste puede elegir entre las siguientes dos modalidades para acceder a los fondos de su cuenta individual (CONSAR, 2018):

Retiro Programado (RP)

Con esta modalidad el pensionado mantiene la propiedad de sus recursos y, por lo tanto, puede hacer retiros en el momento que quiera. Cada año su AFORE le calculará su pensión mensual sobre la base del saldo de su cuenta individual, de su esperanza de vida y de los rendimientos del mercado; como resultado de lo anterior, el trabajador recibirá una pensión que será decreciente en el tiempo. Con la modalidad de RP, al morir el trabajador sus beneficiarios heredarán el saldo de su cuenta.

Renta Vitalicia (RV)

Con esta modalidad en el momento del retiro del trabajador los recursos de su cuenta individual son transferidos a una compañía aseguradora, quien le pagará una pensión

vitalicia mensual fija, sin importar cuantos años sobreviva; de esta forma la aseguradora asumirá el riesgo de longevidad a cambio del pago de una prima. Al escoger la RV el trabajador pierde el control de sus recursos, por lo que no puede hacer retiros, ni revertir la modalidad posteriormente. Al morir el trabajador, su cónyuge puede heredar la RV, pero esto provoca que la pensión vitalicia sea más baja ya los cálculos actuariales considerarán la esperanza de vida de ambos.

Conclusiones

Una gestión moderna del RH en la construcción debe basarse en la capacitación, la prevención de riesgos, la contratación de trabajadores fijos y el cumplimiento de la legislación laboral; todo lo anterior debe favorecer a que la empresa cumpla con sus compromisos con el

cliente y a que los trabajadores se desarrollen y se sientan satisfechos.

La gestión del RH debe incluir acciones que propicien tener un buen desempeño en la ejecución de la obra, en función de los parámetros principales, como son el tiempo, el costo y la calidad.

La constructora debe estar consciente que el pago a destajo de los obreros de la construcción simplifica el proceso de selección y contratación, pero puede provocar consecuencias adversas para la gestión eficaz del RH.

La constructora debe asumir su responsabilidad social de brindar a los trabajadores todos los derechos que la ley laboral otorga de manera irrenunciable, como son la seguridad social y las diversas prestaciones.

Referencias

Tinoco, C. & Soler, S. (2011). Aspectos generales del concepto “capital humano”. *Criterio libre*, 9 (14), 203-226. <https://biblat.unam.mx/hevila/Criteriolibre/2011/vol9/no14/8.pdf>.

Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento y gestión*, 16, 158-176. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64601608.pdf>.

García, T. & Tantalean, I. (2012). Selección y control del factor humano en empresas de construcción civil. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 15 (2), 63-72. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/6373>.

Peñalver, A. (2017). ¿Es la función de Recursos Humanos el último bastión de la burocracia? *People First Consulting*. Recuperado el 24 de septiembre de 2019 en: <http://antoniopenalver.blogspot.com/2017/03/es-la-funcion-de-recursos-humanos-el.html>.

Harris, F., McCaffer, R., Baldwin, A., & Edum-Fotwe, F. (2021). *Modern construction management*. John Wiley & Sons.

Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. Cd. de México: Editorial El Manual Moderno.

Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2), 79-89. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596215000201>.

Uribe, A., Garrido, J. & Rodríguez, A. (2011). Influencia del tipo de contratación en la calidad de vida laboral: manifestaciones del capitalismo organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (33), 1-16. <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194218961007.pdf>.

Restrepo, H. (2012). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Universidad & Empresa*, 13(21), 117-142. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187222420006.pdf>.

Cámara de diputados (2019). Ley Federal de Trabajo. Congreso de los Estados Unidos Mexicanos.

Manene, L. (2010). Evaluación del desempeño en las organizaciones. *Actualidad empresa*. Recuperado el 19 de abril de 2018 en: <http://www.luismiguelmanene.com/2010/11/16/evaluacion-del-desempeno-en-las-organizaciones/>.

Billikopf, G. (2003). *Labor management in agriculture: Cultivating personnel productivity*. Davis, U.S.A.: University of California, Division of Agriculture and Natural Resources, Agricultural Issues Center.

Ribera, A. (2013). El salario a rendimiento en el sector de la construcción. Modelo para determinar el precio óptimo y el precio máximo a pagar por un trabajo. (Tesis de doctorado), Universitat de Girona, España.

Park, H., Thomas, S., & Tucker, R. (2005). Benchmarking of construction productivity. *Journal of Construction Engineering and Management*, 131(7), 772-778. <https://researchers.dellmed.utexas.edu/en/publications/benchmarking-of-construction-productivity>.

Marx, K. (1867). *El capital, Tomo I: El proceso de producción del Capital*. Cd. de México: Edición de 1959, Fondo de Cultura Económica.

Andreo, J., Guerrero, M., Arcos, B. & Gálvez, D. (2005). Intermediación en el mercado laboral de mano de obra inmigrante extranjera en la Región de Murcia: El caso de las empresas de trabajo temporal. *Papeles de Geografía*, Vol. 41, 51-69. <https://revistas.um.es/geografia/article/view/44251>.

León, B. (2006). La inseguridad social ¿Qué es estar protegido? *Política y cultura*, (26), 267-270.
Triper, B. (2019). Uno de cada cuatro trabajadores de la construcción es autónomo. AE Autónomos y Emprendedores. Recuperado el 28 de septiembre de 2019 en: <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/actualidad/cada-trabajadores-construccion-son-autonomos/20190927114620020675.html>.

IMSS (2019). Servicio Integral de Registro de Obras de Construcción. Instituto Mexicano del Seguro Social. Recuperado el 7 de marzo de 2019 en: <http://www.imss.gob.mx/siroc>.

IMSS (2018). Sistema Único de Autodeterminación. Instituto Mexicano del Seguro Social. Recuperado el 25 de noviembre de 2018 en: <http://www.imss.gob.mx/patrones/sua>.

IMCP (2019). CFDI de nómina y sus implicaciones fiscales. Contaduría Pública. Recuperado el 20 de abril de 2019 en: <http://contaduriapublica.org.mx/2019/03/01/cfdi-de-nomina-y-sus-implicaciones-fiscales/>.

CONSAR (2019). Subcuentas y aportaciones IMSS. Comisión Nacional del sistema de Ahorro para el retiro. Recuperado el 25 de octubre de 2019 en: <https://www.gob.mx/consar/articulos/subcuentas-y-aportaciones-imss>.

CONSAR (2018). Al momento del retiro ¿qué opciones tiene el ahorrador? Modalidades de pensión. Comisión Nacional del sistema de Ahorro para el retiro. Recuperado el 5 de diciembre de 2018 en: <https://www.gob.mx/consar/articulos/al-momento-del-retiro-que-opciones-tiene-el-ahorrador-modalidades-de-pension-renta-vitalicia-y-retiro-programado?state=published>.