



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

**ADMINISTRACIÓN DEL  
CAPITAL HUMANO  
Y POLÍTICO**

Del 04 al 18 de Noviembre de 2002

***APUNTES GENERALES***

CI - 363

Instructor: Lic. Ismael Cervantes Carrillo  
**ISSSTE**  
**NOVIEMBRE DEL 2002**

# **TEMA NO. 1.- CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN INSTITUCIONES PUBLICAS.**

## **1.1.- DIVERSOS CONCEPTOS DEL TRABAJO:**

El creciente progreso en el ámbito laboral, desempeña hoy un papel de mucha importancia en la economía de muchos países.

El esfuerzo humano aplicado al sostenimiento y a la reproducción de la vida, es el punto de partida de toda actividad humana. En el curso de su vida, el hombre debe satisfacer sus necesidades, lo cual sólo se puede lograr a través de la utilización de su fuerza de trabajo.

La fuerza de trabajo es aquella que el ser humano produce de manera diferenciada, en la transformación de la naturaleza que realiza en su beneficio. El trabajo produce bienes y servicios requeridos para que los miembros de la sociedad puedan satisfacer sus necesidades en forma directa o a través de ingresos para adquirir esos bienes. Sin embargo, si una sociedad desea aumentar el ingreso de los trabajadores, debe aumentar la productividad.

La manera como está organizado el trabajo tiene efectos significativos sobre la productividad. El trabajo también satisface múltiples necesidades psicológicas, porque ofrece a los individuos, un medio para lograr metas personales, ganando reconocimiento y usando el tiempo en actividades de utilidad social.

## **1.2.- CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN INSTITUCIONES PUBLICAS.**

### **DIVERSOS CONCEPTOS:**

El creciente progreso en el ámbito laboral, desempeña hoy un papel de mucha importancia en la economía de muchos países.

El esfuerzo humano aplicado al sostenimiento y a la reproducción de la vida, es el punto de partida de toda actividad humana. En el curso de su vida, el hombre debe satisfacer sus necesidades, lo cual sólo se puede lograr a través de la utilización de su fuerza de trabajo.

La fuerza de trabajo es aquella que el ser humano produce de manera diferenciada, en la transformación de la naturaleza que realiza en su beneficio. El trabajo produce bienes y servicios requeridos para que los miembros de la sociedad puedan satisfacer sus necesidades en forma directa o a través de ingresos para adquirir esos bienes. Sin embargo,

si una sociedad desea aumentar el ingreso de los trabajadores, debe aumentar la productividad.

La manera como está organizado el trabajo tiene efectos significativos sobre la productividad. El trabajo también satisface múltiples necesidades psicológicas, porque ofrece a los individuos, un medio para lograr metas personales, ganando reconocimiento y usando el tiempo en actividades de utilidad social.

### **1.3.- SISTEMA DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.**

LA CUESTIÓN DE LA REMUNERACIÓN, PROBABLEMENTE SEA LA FUNCIÓN MÁS DIFÍCIL Y PERPLEJA CON QUE TIENE QUE ENFRENTARSE EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL. AUNQUE LOS SUELDOS Y SALARIOS DEBEN TENER UNA BASE LÓGICA Y DEFENDIBLE, COMPRENDEN MUCHOS FACTORES.

LA REMUNERACIÓN ES MUY IMPORTANTE PARA LOS EMPLEADOS INDIVIDUALES, PORQUE ES UNA MEDIDA DE SU VALOR PARA ELLOS MISMOS, PARA LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO, PARA LOS EMPLEADOS INDIVIDUALES PORQUE ES UNA MEDIDA DE SU VALOR PARA ELLOS MISMOS, PARA LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO, PARA LAS FAMILIAS Y PARA LA SOCIEDAD. ASÍ EL NIVEL ABSOLUTO DE INGRESO DE LOS EMPLEADOS DETERMINA SU NIVEL DE VIDA Y SU INGRESO RELATIVO DETERMINA LA CONDICIÓN, PRESTIGIO Y VALÍA.

LA FALTA DE SATISFACCIÓN SE PRESENTA, PORQUE LAS NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS SE VEN AFECTADOS POR LOS NIVELES ABSOLUTOS Y RELATIVOS DE LOS PAGOS COMO SE MUESTRA EN LA FIGURA 8.1.

CUANDO LA CANTIDAD TOTAL Y ABSOLUTA DEL INGRESO ES DEMASIADO BAJA, LOS EMPLEADOS NO PODRAN SATISFACER SUS NECESIDADES FISIOLÓGICAS Y DE SEGURIDAD. UNA CAUSA MUY COMÚN DE FALTA DE SATISFACCIÓN, SE SITUA EN EL PAGO RELATIVO, QUE ES EL SUELDO DE UN EMPLEADO EN COMPARACIÓN CON EL DE OTROS TRABAJADORES.

EL AUTOR E.E LAWLER (PAY AND ORGANIZACIONAL EFFECTIVENESS) NOS DICE, QUE LOS PAGOS PUEDEN TENER TAMBIEN CONSECUENCIAS NEGATIVAS PARA LA ORGANIZACIÓN. LAS IMPLICACIONES DE LA INSATISFACCIÓN CON LOS PAGOS, SE MUESTRA EN LA FIGURA 8.2

### **1.4.- PROBLEMAS DE LA RETRIBUCIÓN:**

APARENTEMENTE LA RETRIBUCIÓN POR LOS SERVICIOS PRESTADOS, PARECE UN PROBLEMA ECONÓMICO RELATIVAMENTE SIMPLE: FIJAR UN PRECIO PARA UN FACTOR DE PRODUCCIÓN. EN SI NO SE TRATA DE UN PROBLEMA SOLO, SINO DE VARIOS, EN DONDE ESTAN IMPLICADOS ASPECTOS ECONÓMICOS, SOCIOLÓGICOS, POLÍTICOS Y ETICOS.

POR OTRA PARTE, EL PROCESO DE FIJAR UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN PRESUPONE NO SOLO LA EXISTENCIA DE UN MERCADO DE TRABAJO, SINO TAMBIEN CIERTAS PERSONAS QUE HAN DE TOMAR DECISIONES: PROPIETARIOS, JEFES DE PERSONAL, SINDICATO, ETC. FINALMENTE COMO ES SABIDO, LA REMUNERACIÓN SE DESDOBLA EN UNA SERIE DE NIVELES DE REMUNERACIONES.

LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS, SE OCUPA DE LOS PROBLEMAS PRÁCTICOS DE LA REMUNERACIÓN. TALES PROBLEMAS PUEDEN ORIGINARSE POR SITUACIONES COMO LAS SIGUIENTES:

- LA DEL TRABAJADOR QUE DESEA COBRAR MAS, PORQUE REALIZA TAREAS QUE NO APARECEN EN LA DESCRIPCIÓN DE SU PUESTO.
- LA DEL EMPLEADO QUE AUN EN PERIODO DE FORMACIÓN, ESPERA AUMENTOS DE SUELDO CADA 6 O 12 MESES.
- LA DEL SUPERVISOR CUYO SUBORDINADO LABORÓ 14 HORAS EXTRAS LA SEMANA PASADA Y PERCIBIO UNA RETRIBUCIÓN MAYOR QUE LA DE SU JEFE.
- LA DEL DIRECTIVO QUE PRETENDE QUE PARTE DE SU RETRIBUCIÓN SEA DIFERIDA, HASTA ENCONTRARSE EN UN NIVEL INFERIOR PARA EFECTOS DE IMPUESTOS SOBRE LA RENTA.
- LA DEL SINDICATO QUE PRETENDE LOGRAR MAYORES SALARIOS, PARA INCREMENTAR EL PODER ADQUISITIVO DE LOS TRABAJADORES.
- LA DE LOS RESPONSABLES DE ESTABLECER POLÍTICAS SALARIALES, CONSIDERANDO VARIABLES, TALES COMO: LA ESTABILIDAD DE PRECIOS, EL CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA Y LA CAPACIDAD PARA COMPETIR EN EL MERCADO DE TRABAJO.

ESTOS TIPOS DE PROBLEMAS, PUEDEN SERVIR PARA MOSTRAR LA AMPLIA GAMA DE MATERIAS QUE DEBE ABARCAR LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS. ASIMISMO, INDICAN LAS PARTES INTERESADAS: SINDICATOS, DEPARTAMENTO DE PERSONAL, DIRECCIÓN SUPERIOR, EMPRESAS; DE HECHO, LA ECONOMIA LOCAL O REGIONAL EN SU TOTALIDAD.

### **1.5.- ASPECTOS DE LA REMUNERACIÓN:**

LA REMUNERACIÓN, COMO PRECIO, PRESENTA INDUDABLES ASPECTOS DE CARÁCTER ECONÓMICO.- LA DISTRIBUCIÓN EN EL MERCADO DE RECURSOS HUMANOS ESCASOS Y LA DETERMINACIÓN DEL VALOR DE LOS SERVICIOS DE LOS TRABAJADORES, PERO COMPRENDE OTROS ASPECTOS DE CARÁCTER DISTINTOS.

## **LOS ASPECTOS ECONOMICOS DE LA REMUNERACIÓN:**

NOS INDICA QUE: LA REMUNERACIÓN, COMO LAS MONEDAS, TIENE DOS CARAS, UNA DE ELLAS REPRESENTA EL COSTO PARA EL PATRÓN Y ES EL PRECIO QUE DEBE PAGAR POR EL EMPLEO DE UN FACTOR DE PRODUCCIÓN. EN ESTE SENTIDO, EL PAGO CORRESPONDIENTE ES UNA TRANSACCIÓN ECONÓMICA, REGIDA POR LA MISMA LÓGICA QUE CUALQUIER OTRA COMPRA.

LA OTRA CARA, ES EL INGRESO DEL TRABAJADOR, EN EL MISMO SENTIDO, EL TRABAJADOR VENDE SUS SERVICIOS PARA OBTENER UN INGRESO, TRATANDO DE CONSEGUIR EL MÁXIMO PRECIO POSIBLE. EN ESTAS TRANSACCIONES HAY QUE SUPONER, QUE EL PRECIO SE ESTABLECE EN FUNCIÓN DE LA DEMANDA DE LOS COMPRADORES Y LA OFERTA DE LOS VENDEDORES, Y QUE EL RECURSO ECONÓMICO ESCASO (TRABAJO) SE ADJUDICA AL EMPLEO EN EL QUE TIENE MAS VALOR.

DESGRACIADAMENTE PARA EL TRABAJADOR POTENCIAL, SU TRABAJO ES PERECEDERO; SI EL DE HOY NO SE COMPRA HOY, MAÑANA NO TIENE VALOR. EL TRABAJO TAMPOCO ES UNA MERCANCÍA, COMO UNA LAMINA DE ACERO QUE PUEDA COMPARARSE AJUSTADA A ESPECIFICACIONES. NO ES SOLO QUE SEA PERECEDERO, SINO QUE, COMO VARIA SEGÚN LA CAPACIDAD DE TRABAJO DE CADA PERSONA, PUEDE SER UN BIEN DISTINTO DE UN DIA PARA OTRO.

EL MERCADO DE TRABAJO TIENE ASIGNADA LA TAREA, DE DAR COHERENCIA Y TODA ESTA VARIEDAD DE FUERAS Y VARIABLES. DEBE PONER EN CONTACTO A COMPRADORES Y VENDEDORES, FIJAR PRECIOS Y TAMBIÉN, INTENTAR CONSEGUIR UN EQUILIBRIO ENTRE LA OFERTA Y LA DEMANDA.

## **ASPECTOS SOCIOLÓGICOS DE LA REMUNERACIÓN:**

PARA QUIEN LO RECIBE, EL SALARIO, ADEMÁS DE PERMITIRLE ADQUIRIR LOS BIENES QUE PRECISE, REPRESENTA UN SÍMBOLO DE POSICIÓN.

EN COMUNIDADES PEQUEÑAS, LA POSICIÓN DE UN INDIVIDUO, ES EL PRODUCTOS DE VARIADOS ELEMENTOS DE JUICIO: FAMILIA, AMIGOS, PROFESIÓN, EDUCACIÓN, FILIACIÓN, POLÍTICA, ETC.

EN UNA COMUNIDAD GRANDE Y DINAMICA, MUCHOS DE ESTOS ELEMENTOS RESULTAN MUY DIFÍCILES DE MEDIR Y TIENDEN A PERDER SIGNIFICADO. A MEDIDA QUE LA VIDA LABORAL SE VA DIFERENCIANDO EL RESTO DE NUESTRA VIDA, A MEDIDA QUE LA CONTINUA DIVISIÓN DEL TRABAJO HACE DIFÍCIL LA IDENTIFICACIÓN PARA OCUPACIONES, Y QUE LOS VALORES SE MONETIZAN, EL SALARIO SE CONVIERTE EN SÍMBOLO DE UNOS ELEMENTOS DE VALORIZACIÓN DIFERENTES. SI MEDIMOS LA POSICIÓN EN TERMINOS DE RETRIBUCIÓN, RESULTA POSIBLE COMPRENDER POR QUE LAS DIFERENCIAS SALARIALES, AUN MUY PEQUEÑAS, PUEDEN LLEGAR A TENER UN GRAN SIGNIFICADO. EL SUELDO TIENE

UN VALOR POSICIONAL DIFERENTE QUE EL SALARIO, Y LA MISMA DIFERENCIA SE ADVIERTE ENTRE SALARIO PAGADO POR AÑOS Y EL PAGADO POR MESES O SEMANAS, O ENTRE EL SALARIO POR HORA Y EL SALARIO A DESTAJO.

ESTA SIGNIFICACIÓN SIMBOLICA DE LA REMUNERACIÓN, ACRECIENTA SU IMPORTANCIA. AL ADQUIRIR TAN VARIADOS SENTIDOS Y UTILIDADES, COBRA MAYORES PROPORCIONES EN LA MENTE DE LOS RECEPTORES. AL ENFOCAR LA RETRIBUCIÓN COMO SÍMBOLO DE POSICIÓN, SE EXPLICA LA IMPORTANCIA DE LA TRADICIÓN Y DE LA COSTUMBRE, EN CUANTO SE REFIERE A AQUELLA.

### **ASPECTOS PSICOLÓGICOS DE LA REMUNERACIÓN:**

LA RETRIBUCIÓN CONSTITUYE, UN MEDIO DE SATISFACER NECESIDADES. LAS NECESIDADES MOTIVAN AL PERSONAL. POR TANTO, EN LA MANERA EN QUE LA REMUNERACIÓN CONSTITUYE UN MEDIO DE SATISFACCIÓN DE NECESIDADES, PUEDE MOTIVAR AL EMPLEADO.

ANTIGUAMENTE SE CONSIDERABA QUE LA MOTIVACIÓN DEL TRABAJO ERA SIMPLE, ES DECIR, BASTABA QUE EL PATRÓN AUMENTARA LA PAGA PARA QUE AUMENTASE TAMBIEN LA MOTIVACIÓN. SIN EMBARGO, LA MOTIVACIÓN ES COMPLEJA, POR QUE COMPLEJOS SON LOS ORIGENES DE LAS NECESIDADES HUMANAS, APARTE DE SU INDOLE BIOLÓGICA Y SOCIAL. PUEDE SER QUE EXISTA UNA JERARQUÍA DE NECESIDADES BASICAS COMUNES A NUESTRA CIVILIZACIÓN. PERO HAY TAMBIEN, OTRAS NECESIDADES DERIVADAS DE NUESTRO GRUPO DE REFERENCIA, QUE VARIA DE UN GRUPO A OTRO, DE UN INDIVIDUO A OTRO.

SE DESEA QUE LOS SUELDOS Y SALARIOS OPEREN COMO MOTIVADORES, ES PRECISO QUE LA ORGANIZACIÓN REALICE UNA PLANEACIÓN EFICAZ Y ESTRUCTURADA, HACIA ESE OBJETIVO. PARA ELLO, SE REQUIERE QUE EL PERSONAL COMPRUEBE QUE PUEDE FIJAR SUS PROPIOS OBJETIVOS ENCAMINANDO SU ESFUERZO HACIA LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, Y QUE LA RETRIBUCIÓN SE AJUSTE AL RENDIMIENTO.

DE ESTA MANERA PUEDE LOGRARSE QUE EL DINERO SEA UN MOTIVADOR EFICAZ, PERO NUNCA SERA UN MOTIVADOR UNICO NI AUTOMATICO.

### **ASPECTOS POLÍTICOS DE LA REMUNERACIÓN:**

EN LA DETERMINACIÓN DE LA RETRIBUCIÓN, INTERVIENEN ELEMENTOS DE PODER E INFLUENCIA, AL NEGOCIAR UN CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO, NO SÓLO SE ACUERDAN NIVELES DE RETRIBUCIÓN, SINO TAMBIEN SOBRE OTRAS CLAUSULAS QUE AFECTAN A LA MISMA.

POR SU PARTE, LOS PATRONES EJERCEN CIERTO PODER, EN DICHAS SITUACIONES. ALGUNOS ADEMÁS, OPTAN POR PAGAR SALARIOS MAYORES QUE LOS DEMÁS, GENERANDO ASÍ, FUERZAS IMPORTANTES EN LOS MERCADOS DE TRABAJO.

### **ASPECTOS ETICOS DE LA REMUNERACIÓN:**

EN TODA DISCUSIÓN SOBRE RETRIBUCIÓN FIGURAN REPETIDOS LLAMAMIENTOS A LA JUSTICIA. TODOS PARECEN ESTAR DE ACUERDO EN QUE LA REMUNERACIÓN DEBE SER JUSTA, LAS EXPRESIONES SALARIO JUSTO, SUELDO DECENTE, ESTAN A LA ORDEN DEL DIA. PERO VARIAN MUCHO LAS OPINIONES, EN CUANTO AL SIGNIFICADO QUE LA JUSTICIA Y LA EQUIDAD, VIENEN REFERIDAS A LA RETRIBUCIÓN. NO EXISTEN UNIDADES DE MEDIDA ABSOLUTA, OBJETIVAS Y UNIVERSALMENTE ACEPTADAS DE LA JUSTICIA SALARIAL.

LOS PROBLEMAS DE RETRIBUCIÓN, POR TANTO IMPLICAN SIEMPRE CONSIDERACIONES ETICAS, ADEMÁS DE QUE SE INVOCA A LA JUSTICIA. EL PROPÓSITO DE LA POLÍTICA SALARIAL, ES CORREGIR LAS DESIGUALDADES, ASI COMO LAS PRACTICAS DISCRIMINATORIAS CONTRA EMPLEADOS, SINDICATOS, GRUPOS O INDIVIDUOS.

### **1.6.- CONCEPTOS DE SUELDOS Y SALARIOS.**

UNO DE LOS ASPECTOS MÁS IMPORTANTES DE LA FILOSOFIA DE UNA ORGANIZACIÓN ES EL QUE SE RELACIONA CON LA POLÍTICA DE SALARIOS, EL NIVEL DE SALARIOS EN RELACION A LA PRODUCCIÓN, ES EL ELEMENTO ESENCIAL TANTO EN LA COMPETENCIA DE LA ORGANIZACIÓN, EN EL MERCADO DE TRABAJO, COMO EN LAS RELACIONES DE LA ORGANIZACIÓN CON SU PROPIO PERSONAL.

ES INDUDABLE QUE LOS SUELDOS Y LOS SALARIOS ESTAN DIRECTAMENTE RELACIONADOS, CON LA PRODUCTIVIDAD TOTAL DE LA INSTITUCIÓN Y SIGNIFICA LA CONTRIBUCIÓN, DE CADA UNO DE LOS TRABAJADORES EN LA REALIZACIÓN DE LAS METAS Y OBJETIVOS. CON ESTE PUNTO DE VISTA, ES FACIL COMPRENDER QUE UNA REMUNERACIÓN ADECUADA Y JUSTA, IMPLEMENTADA POR EL AREA DE RECURSOS HUMANOS, ES UN MOTIVANTE PARA LOGRAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADO.

### **DIFERENTES CONCEPTOS DE SUELDOS Y SALARIOS:**

ES LA FASE DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. QUE USA PRINCIPIOS Y TECNICAS DEFINIDAS, PARA LOGRAR QUE LA REMUNERACIÓN TOTAL QUE RECIBE UN TRABAJADOR, SEA RAZONABLEMENTE APROPIADA A LA IMPORTANCIA DEL PUESTO, A LA EFICIENCIA, A LAS NECESIDADES PERSONALES DEL TRABAJADOR Y A LAS POSIBILIDADES DE LA INSTITUCIÓN.

ES EL CONJUNTO DE NORMAS Y DE PROCEDIMIENTOS QUE TRATAN DE ESTABLECER O MANTENER, ESTRUCTURAS DE SALARIOS EQUITATIVAS Y JUSTAS EN LA ORGANIZACIÓN.

ES UN PROCEDIMIENTO SISTEMÁTICO PARA ESTABLECER UNA ESTRUCTURA DE REMUNERACIÓN.

LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS, NO ES ALGO QUE DEBA VERSE AISLADAMENTE, SINO UN INTENTO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS FORMULADOS EN LA POLÍTICA SALARIAL.

EN RESUMEN EL PROPÓSITO DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS, EN TÉRMINOS AMPLIOS CONSISTE EN TRATAR DE ARMONIZAR, LOS DIVERSOS ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL CONCEPTO DE SALARIO. LA TAREA DE ESTA ADMINISTRACIÓN ES AMPLIA Y COMPLICADA, YA QUE ESTA RAMA DE RECURSOS HUMANOS, INVOLUCRA MUCHOS ASPECTOS, QUE AFECTAN A LA ECONOMÍA Y A LA SOCIEDAD EN GENERAL, LA MAYOR PARTE DE LOS PROBLEMAS, DEBEN DE RESOLVERSE POR EL CUERPO DIRECTIVO DE LA INSTITUCIÓN, POR LOS EMPLEADOS, POR LOS TRABAJADORES Y POR LA REPRESENTACIÓN SINDICAL, SIN PERDER DE VISTA, LA IMPORTANCIA QUE LAS SOLUCIONES PUEDAN TENER PARA LA ECONOMÍA EN GENERAL YA QUE EL COMPONENTE NACIONAL DE PAGO DE SUELDOS Y SALARIOS ES UNA PARTE IMPORTANTE DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA NACIÓN Y DEBE DE GUARDAR UNA RELACION ESTRECHA CON LA META DE INFLACIÓN PROGRAMADA.

#### **EL CONCEPTO TEÓRICO DE LA REMUNERACIÓN EN SUELDOS Y SALARIOS:**

LA PROBLEMÁTICA EXPUESTA ANTERIORMENTE, PRESENTAN UNA SINGULAR TAREA PARA LA TEORÍA DE LA REMUNERACIÓN, SE HA PODIDO OBSERVAR QUE LA COMPRESIÓN DE LAS TÉCNICAS DE FIJACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS, SUPERA EN DIFUSIÓN CON MUCHO A LA DE LOS PRINCIPIOS BÁSICOS EN QUE SE INSPIRA ESTA FIJACIÓN.

LA EXPANSIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS SOBRE LA MANERA DE RESOLVER LOS PROBLEMAS DE REMUNERACIÓN, SIN UNA EXPANSIÓN PARALELA DE LAS NOCIONES, QUE PERMITAN ADVERTIR POR QUE LAS DIVERSAS SOLUCIONES SON O NO EFECTIVAS, Y CREAN UN AMBIENTE FAVORABLE A LAS DECISIONES OPORTUNISTAS Y CASUALES.

LA TEORIA DE LA REMUNERACIÓN TIENE POR OBJETO, ESPECIFICAR LOS FACTORES QUE DETERMINAN ESTA. COMO LO DETERMINAN Y QUE IMPORTANCIA ABSOLUTA Y RELATIVA, TIENE CADA UNO DE ELLOS. SI SE CONOCIERAN ÉSAS CONDICIONES O FACTORES DETERMINANTES, PODRIA CONSEGUIRSE MUCHO MAS FÁCILMENTE, UN ACUERDO SOBRE EL MODO DE RESOLVER LOS PROBLEMAS QUE SE PLANTEAN, SE CONOCERIA CON ELLO LA UTILIDAD RELATIVA DE LAS DIVERSAS POLÍTICAS Y PRACTICAS SALARIALES, SUS COSTOS RELATIVOS Y LOS SACRIFICIOS QUE CADA ALTERNATIVA IMPLICA.

LA TEORIA DE LOS SALARIOS TRATA DE EXPLICAR ESTE, COMO UNA RESULTANTE DE TODAS LAS VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL Y DE ESTA MANERA, PROPORCIONAR UNA GUIA PARA LAS DIVERSAS POLÍTICAS Y PROGRAMAS ADOPTADOS.

LA TEORIA DE LA REMUNERACIÓN ES UN INTENTO DE EXPLICACIÓN DE LAS TARIFAS SALARIALES Y DE LAS RELACIONES IMPLICADAS, TRATA DE EXPLICAR POR QUE Y COMO RESULTAN ESTOS VALORES, INTENTA IDENTIFICAR Y DESCRIBIR LAS RELACIONES SECUENCIALES Y FUNCIONALES QUE EXISTEN, ENTRE LA RETRIBUCIÓN Y LAS CAUSAS QUE LA AFECTAN.

LAS TEORIAS DE LA REMUNERACIÓN INFLUYEN DECISIVAMENTE EN LA POLÍTICA SALARIAL, ASI COMO EN LOS EMPLEADOS, TRABAJADORES Y DIRECTIVOS. SIN EMBARGO NUESTRO INTERES PRINCIPAL ESTA ENFOCADO HACIA LAS ORGANIZACIONES DE GOBIERNO.

#### **ESTAS TEORIAS SON LAS SIGUIENTES:**

- TEORIA DEL INTERCAMBIO, ES EL PAGO JUSTO QUE EL EMPLEADO RECIBE A CAMBIO DE SUS CONTRIBUCIONES DE TIEMPO, ESFUERZO Y HABILIDADES.
- TEORIA DE LA EQUIDAD, BASADA EN EL MODELO DE INTERCAMBIO, ESTA TEORIA SOSTIENE QUE LOS EMPLEADOS, BUSCAN UN INTERCAMBIO, EN EL CUAL LAS RECOMPENSAS SEAN PERCIBIDAS DE MANERA EQUITATIVA.
- TEORIA DE LA EXPECTATIVA, ESTA EXPLICA QUE LOS EMPLEADOS AUMENTARAN SU PRODUCTIVIDAD, BAJO LA EXPECTATIVA DE RECIBIR UNA REMUNERACIÓN ADECUADA.

## **1.7.- SALARIO Y FACTORES DEL SALARIO.**

EL SUELDO O SALARIO QUE LOS TRABAJADORES RECIBEN POR SUS SERVICIOS, ES DE GRAN IMPORTANCIA PARA ELLOS, NO SOLO POR LO QUE COMPRAN SINO POR LO QUE LES PROPORCIONA EN TERMINO DE STATUS Y RECONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN. POR LO TANTO EL PAGO DE SALARIOS DEBE SER EQUITATIVO, EN FUNCION DE LA REMUNERACIÓN DE OTROS TRABAJADORES QUE ESTAN RECIBIENDO POR SU DESEMPEÑO. LOS SALARIOS SON IMPORTANTES PARA EL EMPLEADO, POR QUE CONSTITUYE UN RENDIMIENTO FINANCIERO COMO PSICOLÓGICO EN SU TRABAJO.

### **QUE ES SUELDO Y QUE ES SALARIO:**

ESTOS DOS CONCEPTOS TAN COMUNES EN NUESTRO PAIS, NOS DAN DOS CONTENIDOS TOTALMENTE DIFERENTES, PERO EN ESENCIA TIENEN EL MISMO SIGNIFICADO, POR QUE TANTO LA RETRIBUCIÓN OBTENIDA A CAMBIO DE LOS SERVICIOS PRESTADOS ES EL SUELDO, COMO LO ES EL SALARIO. LA DIFERENCIA ESTA PRINCIPALMENTE EN LA COSTUMBRE, ES DECIR EN LA FORMA DE ELABORACIÓN Y PAGO ASI LA NOMINA ES DE SUELDOS PARA EL PERSONAL DE CONFIANZA Y LA DE PERSONAL SINDICALIZADO ES DE SALARIOS.

### **CLASIFICACION DEL SALARIO:**

UNO DE LOS OBJETIVOS DE CUALQUIER SISTEMA DE REMUNERACIONES, DEBE SER EL ASEGURARSE QUE CADA EMPLEADO RECIBA, UN PAGO EQUITATIVO EN TERMINOS DE SU PROPIO ESFUERZO Y RESULTADOS. EL SISTEMA MAS COMUN DE CLASIFICACION DEL SALARIO ES EL SIGUIENTE:

#### **A.- POR EL MEDIO EMPLEADO PARA EL PAGO.**

POR ESTE MEDIO EL SALARIO PUEDE CLASIFICARSE DE LA MANERA SIGUIENTE:

A.1.- SALARIO EN MONEDA, ES EL SALARIO PAGADO EN MONEDA DE USO CORRIENTE, QUE TODO TRABAJADOR RECIBE.

A.2.- SALARIO EN ESPECIE, ES EL QUE SE PAGA EN ESPECIE, ES DECIR CON ALIMENTOS, HABITACIÓN, BIENES O SERVICIOS.

A.3.- SALARIO EN PAGO MIXTO, ES EL QUE SE PAGA AL TRABAJADOR, PARTE EN MONEDA Y PARTE EN ESPECIE.

**B.- POR SU CAPACIDAD ADQUISITIVA. PUEDE SER DE LA SIGUIENTE FORMA:**

B.1.- SALARIO NOMINAL, ES LA CANTIDAD DE UNIDADES MONETARIAS, QUE RECIBE EL TRABAJADOR A CAMBIO DE SUS SERVICIOS.

B.2.- SALARIO REAL, ES LA CANTIDAD DE BIENES Y SERVICIOS QUE EL TRABAJADOR PUEDE ADQUIRIR CON EL TOTAL DE SALARIO QUE RECIBE.

ASI TENEMOS QUE MIENTRAS EL SALARIO NORMAL SE INCREMENTA, EL SALARIO REAL PUEDE TAMBIEN AUMENTAR O DISMINUIR, OBSERVÁNDOSE UNA CONSTANTE FLUCTUACION EN EL PODER ADQUISITIVO DEL SALARIO.

**C.- POR SUS LIMITES. DE ACUERDO CON ESTO EL SALARIO PUEDE SER DE LA MANERA SIGUIENTE:**

C.1.- SALARIO MINIMO, ES LA CANTIDAD MENOR QUE DEBE RECIBIR EL TRABAJADOR POR SUS SERVICIOS PRESTADOS.

C.2.- SALARIO MÁXIMO, ES LA CANTIDAD MAYOR QUE LE PERMITE A LA EMPRESA UNA PRODUCCIÓN COSTEABLE.

**D.- POR LA FORMA DE PAGO. CON BASE EN ESTE TIPO DE CLASIFICACION, EL SALARIO PUEDE FIJARSE DE LA MANERA SIGUIENTE:**

D.1.- POR UNIDAD DE TIEMPO, ES EL QUE SE FIJA TOMANDO EN CUENTA SOLO LA JORNADA ORDINARIA DE TRABAJO, INDEPENDIENTEMENTE DE QUE SE FIJE POR DIA, POR SEMANA, POR MES U OTRA FORMA.

D.2.- POR UNIDAD DE OBRA . TAMBIEN SE LE DENOMINA A DESTAJO, ES EL SALARIO QUE RECIBE EL TRABAJADOR COMPUTADO, CON BASE EN EL NUMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS.

**EL ASPECTO JURÍDICO Y ADMINISTRATIVO DEL SALARIO.**

*EL ASPECTO JURÍDICO DEL SALARIO.* LEY FEDERAL DEL TRABAJO EN SU ARTICULO 82, DEFINE EL SALARIO COMO:

*"LA RETRIBUCIÓN QUE DEBE PAGAR EL PATRON AL TRABAJADOR POR SU TRABAJO"*

POR OTRO LADO, EL ARTICULO 20 DE LA LFT, DEFINE LA RELACION DE TRABAJO COMO:

*"LA PRESTACIÓN DE UN TRABAJO PERSONAL SUBORDINADO A UNA PERSONA, MEDIANTE EL PAGO DE UN SALARIO".*

TAMBIEN LA LFT DEFINE EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO COMO:

*"AQUEL POR VIRTUD DEL CUAL, UNA PERSONA SE OBLIGA A PRESENTAR A OTRA UN TRABAJO PERSONAL SUBORDINADO, MEDIANTE EL PAGO DE UN SALARIO"*

ACLARA TAMBIEN ESTE ARTICULO QUE LA PRESTACIÓN DE UN TRABAJO A QUE SE REFIERE EL PARRAFO PRIMERO Y EL CONTRATO CELEBRADO, PRODUCE LOS MISMOS EFECTOS. POR TANTO EL CONCEPTO JURÍDICO DE SALARIO ESTA BÁSICAMENTE INTERRELACIONADO AL CONCEPTO DE SUBORDINACIÓN EN EL SERVICIO QUE PRESTA.

EL ARTICULO 90 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO DEFINE AL SALARIO MINIMO COMO:

ES LA CANTIDAD MENOR QUE DEBE RECIBIR EN EFECTIVO EL TRABAJADOR, POR LOS SERVICIOS PRESTADOS EN UNA JORNADA DE TRABAJO.

EL ARTICULO 91 INDICA QUE:

LOS SALARIOS MINIMOS PODRAN SER GENERALES PARA UNA O VARIAS ZONAS ECONOMICAS, QUE PUEDEN EXTENDERSE A UNA O MÁS ENTIDADES FEDERATIVAS, PARA UNA RAMA DETERMINADA DE LA INDUSTRIA O PARA PROFESIONES, OFICIOS O TRABAJOS ESPECIALES DENTRO DE UNA O VARIAS ZONAS ECONOMICAS.

EL ASPECTO ADMINISTRATIVO DEL SALARIO DESDE EL PUNTO DE VISTA ADMINISTRATIVO EL SALARIO REPRESENTA UN MEDIO IMPORTANTE POR EL CUAL LA EMPRESA LOGRA SUS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y EL TRABAJADOR DENTRO DE ESTE PROCESO LOGRA SUS OBJETIVOS PERSONALES.

EL SALARIO INTEGRADO INCLUYE DIFERENTES CONCEPTOS DE REMUNERACIÓN Y CADA UNO DE ELLOS TIENDE A CUBRIR NECESIDADES DE NATURALEZA DIFERENTE COMO EJEMPLO: UN SALARIO NOMINAL CUBRE NECESIDADES DE PRIMER ORDEN, UN SALARIO CON INCENTIVOS SE DIRIGE A MEJORAR LA SATISFACCIÓN RUTINARIA Y UNA PERCEPCIÓN DE SERVICIO O PRESTACIÓN, TIENE COMO OBJETIVO PROTEGER EL SALARIO ORDINARIO CONTRA EL INCREMENTO DEL COSTO DE LA VIDA.

## **FACTORES DEL SALARIO:**

PARA EL ESTUDIO DE LOS SUELDOS Y LOS SALARIO ES NECESARIO FIJARLO A CADA UNO DE ELLOS UN CAMPO ESPECIFICO, CON EL OBJETO DE PODER CONTAR CON EL MAYOR NUMERO DE ELEMENTOS POSIBLES PARA HACER EL CALCULO RAZONABLE DEL SALARIO CORRESPONDIENTE A CADA TRABAJADOR.

## **LOS FACTORES DEL SALARIO SON LOS SIGUIENTES:**

### **- EL PUESTO:**

LA PRODUCTIVIDAD DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN, SURGE DE ACTIVIDADES ESPECIFICAS EJECUTADAS POR VARIOS INDIVIDUOS DENTRO DEL ORGANISMO SOCIAL . POR LO TANTO PUESTO ES EL CONJUNTO DE OPERACIÓN, CUALIDADES, RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES QUE FORMAN UNA UNIDAD DE TRABAJO ESPECIFICO E IMPERSONAL.

### **- LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA:**

SE DEFINE EN TERMINOS DE LA PROPORCION DE LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES QUE CONTRIBUYE A LA PRODUCTIVIDAD EN OTRAS PALABRAS LA EFICIENCIA ES LA CAPACIDAD DE REALIZAR UN TRABAJO CON EFECTIVIDAD. LA LFT RECONOCE LA EFICIENCIA EN SU ARTICULO 86 QUE DICE A TRABAJO IGUAL DESEMPEÑADO EN EL PUESTO JORNADA Y CONDICIONES DE EFICIENCIA TAMBIEN IGUALES DE CORRESPONDER SALARIO IGUAL.

### **- LAS NECESIDADES DEL TRABAJADOR:**

LOS INDIVIDUOS ESTAN MOTIVADOS O SIGUEN UN COMPORTAMIENTO PARA SATISFACER SUS NECESIDADES PERSONALES. POR LO TANTO DESDE UN PUNTO DE VISTA ADMINISTRATIVO MOTIVA A LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN COMO EN EL PROCESO QUE SE SIGUE PARA PROPORCIONARLES LA OPORTUNIDAD DE SATISFACER SUS NECESIDADES COMO RESULTADO DE TENER UN COMPORTAMIENTO PRODUCTIVO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, LAS NECESIDADES DEL TRABAJADOR, RESPONSABILIDADES, DESEOS, CONDUCTA Y AMBICIONES CUANDO NO SON SATISFECHAS PUEDEN CONDUCIR AL TRABAJADOR A UN COMPORTAMIENTO INAPROPIADO Y A UN DECENSO DE PRODUCTIVIDAD.

## **- LAS POSIBILIDADES DE LA EMPRESA:**

ESTE FACTOR TAMBIEN TIENE SUS PROPIAS CARACTERÍSTICAS, SEGÚN LA ORGANIZACIÓN DE QUE SE TRATE. AL EJECUTAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN CIERTOS CASOS, AUNQUE LA ORGANIZACIÓN REQUIERA LOS SERVICIOS DE ALGUN CANDIDATO QUE SE COTICE A LA ALTA EN EL MERCADO DE TRABAJO, TENDRA QUE PESCINDIR DE ESTE, POR NO ESTAR EN POSIBILIDADES DE PAGAR UN ALTO SUELDO; POR TANTO ESTO DEMUESTRA QUE LAS POSIBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN TAMBIEN VAN A INFLUIR DEFINITIVAMENTE EN LA FIJACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.

## **LAS POLÍTICAS SALARIALES:**

LOS SUELDOS Y LOS SALARIOS JUSTOS, SON DE IMPORTANCIA PARA LA MAYORIA DE LOS EMPRADOS, SI LOS SUELDOS Y LOS SALARIOS SON ADECUADOS, EL PERSONAL SIENTE QUE OTRAS NECESIDADES SON DE MAYOR IMPORTANCIA, EN CAMBIO SI ESTOS SON INADECUADOS ADQUIEREN UNA CAPITAL IMPORTANCIA PARA EL EMPLEADO.

CUANDO EL PAGO ESTA LIGADO A LA PRODUCTIVIDAD, ESTE SE TORNA EN UN GRAN MOTIVADOR, CUANDO NO LO ESTA NO MOTIVA Y LA SATISFACCIÓN SE PRESENTA EN POCA ESCALA Y SE PRESENTA UN FENÓMENO DE DESALIENTO QUE MOTIVA LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y EL AUSENTISMO.

LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS EFECTIVA, DEBE SER EJERCIDA DENTRO DE UN MARCO QUE INCLUYA, LAS POLÍTICAS SALARIALES DE LA ORGANIZACIÓN, LAS LEYES LABORALES QUE RIGEN A LOS CONTRATOS INDIVIDUALES Y COLECTIVOS DE TRABAJO, LAS ESTRATEGIAS DISEÑADAS PARA ORIENTAR DECISIONES ESPECIFICAS Y LOS DIVERSOS CONTROLES ESTABLECIDOS POR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

OBVIAMENTE ES IMPORTANTE LA MANERA EN QUE LAS POLÍTICAS SEAN INTERPRETADAS Y EXPLICADAS POR EL RESPONSABLE DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA PRIMERA INSTANCIA Y SECUNDADO ESTO POR LOS DIFERENTES RESPONSABLES DE AREA, YA QUE ESTO FORTALECERA LA INTERPRETACIÓN Y OBSERVACIÓN DE ESTAS POR TODO EL PERSONAL.

LAS POLÍTICAS SALARIALES, ES EL CONJUNTO DE DIRECTRICES QUE REFLEJAN LA ORIENTACIÓN Y LA FILOSOFIA DE LA ORGANIZACIÓN Y ESTUDIAN LOS ASUNTOS QUE SE RELACIONAN CON LA REMUNERACIÓN DEL PERSONAL.

LA POLÍTICA SALARIAL ORIENTA TODAS LAS DECISIONES REFERENTES A ESTE TEMA, SU NATURALEZA NO ES ESTATICA, POR EL CONTRARIO ES DE CARÁCTER DINAMICO Y EVOLUCIONA PERFECCIONÁNDOSE CON SU PRACTICA, FRENTE A SITUACIONES QUE SE MODIFICAN CON RAPIDEZ.

## **ASPECTOS QUE DEBEN CUBRIR LAS POLÍTICAS SALARIALES:**

YA QUE EL SISTEMA DE REMUNERACIÓN DEBE SER ESENCIALMENTE, UNA EXTENSIÓN DE LAS POLÍTICAS SALARIALES DE LA ORGANIZACIÓN, LA APLICACIÓN PRACTICA DE ESTAS POLÍTICAS REQUIERE DE LA COMPRENSIÓN DE ELLAS. POR LO TANTO DEBEN DEFINIRSE POR ESCRITO EN UN DOCUMENTO FORMAL, DENOMINADO MANUAL DE POLÍTICAS.

LAS POLÍTICAS DE SUELDOS Y SALARIOS DEBEN CUBRIR LOS ASPECTOS SIGUIENTES:

A.- LA RELACION DEL NIVEL DE SUELDOS Y SALARIOS DE LA ORGANIZACIÓN.

B.- LA FILOSOFIA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN RESPECTO AL PROGRESO INDIVIDUAL DE LAS REMUNERACIONES.

C.- LA COMUNICACIÓN ENTRE EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y LOS EMPLEADOS ACERCA DE LAS REMUNERACIONES.

D.- LA UTILIZACIÓN DEL PROGRAMA DE REMUNERACIONES.

E.- LA FORMA DE LA REMUNERACIÓN.

AUN CUANDO LAS POLÍTICAS SE ENCUENTRAN ESTABLECIDAS POR ESCRITO EN UN MANUAL DE POLÍTICAS, SOLO REPRESENTAN UNA FORMULACION DE LAS INTENCIONES, LOS OBJETIVOS Y LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN. SON LAS INTERPRETACIONES COTIDIANAS, LAS QUE DAN FORMA, SUSTANCIA Y SIGNIFICADO A LAS POLÍTICAS DE SUELDOS Y SALARIOS, AL IGUAL QUE LAS DISPOSICIONES EN MATERIA LABORAL.

## **EJEMPLO DE UNA POLÍTICA SALARIAL:**

LAS ORGANIZACIONES DEBEN DESCRIBIR POR ESCRITO Y EN FORMA CLARA, LAS POLÍTICAS Y LAS PRACTICAS DE REMUNERACIÓN, DE TAL MANERA QUE LAS CONVIERTA EN ORIENTACIONES Y NO EN REGLAS, COMO EJEMPLO TENEMOS LO SIGUIENTE:

TITULO: SUELDOS Y SALARIOS.

PROPÓSITO: ESTABLECER LOS LINEAMIENTOS EN LO REFERENTE A SUELDOS Y SALARIOS.

**DEFINICIÓN: SUELDOS Y SALARIOS RETRIBUCIÓN EN EFECTIVO QUE DEBE PAGAR EL PATRON A SU TRABAJADOR POR SU TRABAJO.**

**ESPACIO: AMBITO DE APLICACIÓN DE LA POLÍTICA.**

**TIEMPO: VIGENCIA Y ESPACIO DE TIEMPO DE APLICACIÓN.**

## **1.8.- EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

### **GENERALIDADES SOBRE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La administración de recursos humanos, es una función operacional relativamente reciente. En México, el profesional de recursos humanos es un administrador localizado en muy grandes, grandes y medianas organizaciones y, excepcionalmente, en pequeñas organizaciones. Sin embargo, la administración de personal es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organismo social.

Si la administración de personal se refiere a la dotación de recursos humanos, a la administración de sueldos, a la capacitación y desarrollo, a la negociación del contrato colectivo, etc., toda persona de cualquier nivel en cualquier tipo y tamaño de organización, interviene en la administración de personal cuando se planea el uso de recursos humanos, se organiza el trabajo, se dirige o se controla ésta.

Presumimos que una unidad especializada de personal existe en una organización, cuando ésta alcanza cierta complejidad. El departamento de recursos humanos, está obligado a apoyar a los otros departamentos.

La administración de un sistema de recursos humanos requiere del establecimiento dentro de una estructura organizacional, de un organismo social de unidades orgánicas especializadas, cuyos titulares posean la debida preparación técnica a fin de dirigir todas las funciones del sistema de personal.

Una de las características de las organizaciones modernas es el aprovechamiento de las destrezas de especialistas, para hacer frente y resolver problemas administrativos complejos y críticos.

Un departamento de recursos humanos planea, organiza, dirige y controla los procesos de dotación de personal, de remuneración, de capacitación y desarrollo, etc., mantiene las políticas de personal, actúa como enlace entre la organización, los trabajadores y el gobierno, coordina los programas de seguridad y presta asesoría técnica a los gerentes de área en asuntos de personal.

*Con frecuencia se dice: "La administración la constituyen personas". Sin embargo, el departamento de personal tiene un papel especial que desempeñar en este campo y es hecho de que el personal sea responsable de toda la organización, a la vez que de un departamento específico, hace las gerencias de línea y el departamento de personal de asesoría tiene participación conjunta en actividades, como planeación de recursos humanos, selección, control y disciplina del personal.*

## **Desarrollo Funcional de la Administración**

El desarrollo de las funciones básicas de la administración, coinciden con el desarrollo industrial de los países. En la figura 4.1 se muestra el desarrollo funcional de la administración moderna.

***Producir con eficiencia.*** Este fue el primer problema administrativo que en la industria se hizo notorio. Los primeros estudios fueron de Towne y Metcalfe que aplicaron conceptos de control. Después emergieron F. W. Taylor, los Gilbreth, Gantt, entre otros, conformando un concepto nuevo e integral de la administración. Así nació la administración de la producción.

***Surgió la insuficiencia de capitales.*** Las innovaciones tecnológicas para la producción en masa; requirieron de inversiones en instalaciones, maquinaria y equipos costosos, financiamiento para materias primas y productos terminados y fuerte capital de trabajo. Surgió la administración financiera.

***Apareció la competencia.*** La necesidad de ampliar los mercados para colocar la producción a gran escala. Se desarrollaron todas las técnicas de comercialización, que se ocupan desde el almacenamiento y transportación del producto terminado, hasta su adquisición por parte del consumidor. Cobró importancia la administración de la mercadotecnia.

***Considerar el problema administrativo de los recursos humanos.*** Con el crecimiento de la fuerza de trabajo, la complejidad de puestos de gerentes de área, la aprobación de leyes y reglamentos laborales, el surgimiento de sindicatos, etc. Surgió la necesidad de contar con gente profesional especializada en esta rama. Así nació la administración de recursos humanos.

## **Orígenes del Departamento de Personal**

Las organizaciones modernas tienen una característica principal, el aprovechamiento de las destrezas de especialistas para enfrentarse a problemas administrativos complejos. No es posible que los gerentes de área dominen todas las funciones especializadas (personal, sistemas y procedimientos, auditoría administrativa, informática), sino que se crean unidades orgánicas especiales para asesorarlos, prestarles servicios y evaluar su trabajo.

La función de personal se ocupa básicamente de "*facilitar el rendimiento organizacional*". Con frecuencia se dice: "la administración la constituyen personas". Sin embargo, el departamento de personal tiene un papel especial que desempeñar en esta materia. Y el hecho de que el personal sea responsable de toda la organización, a la vez que de un departamento específico, crea las relaciones laterales entre éste y otros departamentos especialmente difíciles.

La función de personal tiene un fondo histórico en el periodo comprendido de 1900 a 1930, como se muestra a continuación:

- **Paternalismo.** Una de las primeras manifestaciones organizadas de preocupación por la función de personal, fue el movimiento de bienes industriales anterior a la Primera Guerra Mundial. Como la Revolución Industrial había traído consigo muchas privaciones, la vida era dura para la clase trabajadora. A fin de aliviar tales condiciones, algunos patrones iniciaron diversos programas: préstamos, fondos de ahorro, cuidado del hogar.

- **Empleo y Expedientes.** Pero en realidad muchos departamentos de personal, se crearon como secciones para manejar expedientes. Procesaban estadísticas de empleo (fecha de ingreso, antecedentes, oficio desempeñado, medidas disciplinadas impuestas) y llevaban también relaciones de tiempo y producción para elaborar nóminas.

- **Aprovechamiento de nuevos conocimientos.** Las dos primeras décadas de 1910 -1920, se identifican con el movimiento de la administración científica que demostraba que la productividad, podía mostrarse con el estudio de tiempos y movimientos, la planeación de tareas, diseño de herramientas y la aplicación de incentivos.

- **Legislación Laboral.** El gobierno marcó la pauta en algunas reformas sobre personal, creando y promulgando leyes protectoras del trabajador que imponen normas de contratación, regulación de salarios, honorarios, seguridad e higiene, y prestación de seguridad social.

- **El Sindicalismo.** La oposición de los patrones a los sindicatos de trabajadores ayudó a aumentar el prestigio de los departamentos de personal, ya que muchos de los programas iniciales eran de prestaciones laborales y se consideraban como medios para alejar a los sindicatos.

- **Década de 1930.** Durante esta década se originó otro cambio, en muchas empresas, el departamento de personal tendría que encargarse de todas las relaciones con los empleados y trabajadores. Asimismo, dentro de sus atribuciones se le asignó la selección de personal, determinación de jornales, despido de personal, traslados y ascensos, relaciones con el sindicato. Los sindicatos se establecieron en muchas empresas. Pero esto sirvió también para aumentar su importancia.

*Ahora tenía la responsabilidad de negociar el contrato colectivo y manejar las reivindicaciones de los trabajadores. Y como los sindicatos buscan puntos débiles de la organización, se otorgó al departamento de personal todavía de mayor control centralizado sobre todas las actividades de personal en todo el organismo.*

- **Época presente.** En la actualidad la influencia y el prestigio de la función de personal se ha extendido por muchas razones. La dirección superior ya no concibe el trabajo del departamento de personal como una simple diversidad de técnicas, para mantener satisfechos a los trabajadores o cumplir las obligaciones que impone el gobierno. Existe también, dentro de la organización un grupo de profesionales especialistas cada vez mayor, para planear los recursos humanos a corto y largo plazo, colocar de manera eficiente al personal requerido, llevar a cabo el proceso de capacitación y desarrollo, crear justos sistemas de remuneración, así como evaluar el desempeño del personal a todos los niveles.

Las organizaciones europeas veían al departamento de personal con cierto escepticismo, como fuente de costos indirectos, no percibían su necesidad y lo consideraban como una modalidad norteamericana. A pesar de todos los programas de administración de recursos humanos, actualmente se aceptan ampliamente como parte de una administración efectiva en casi todos los países de Europa.

## **DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE PERSONAL**

El desarrollo de la función de personal dentro de las organizaciones en las dos últimas décadas, se caracteriza por una transformación sorprendente. Este proceso está aún en pleno desarrollo, pero se vislumbran a grandes rasgos los perfiles de la nueva orientación y ésta nos permite establecer pronósticos sobre el papel futuro de la gestión de personal.

La evolución de la función de personal se encuentra determinada por influencias tanto "Generales" como "Particulares".

Las "*Influencias Generales*" proceden, por un lado, de causas estrechamente ligadas a las corrientes económicas y sociales, y por otro, a situaciones de tipo legal y social.

Las "*Influencias Particulares*", se encuentran vinculadas en primer lugar a lo que en cada caso la dirección superior de una organización, pretenda de la gestión personal. Las influencias particulares dependen además de la estructura organizacional, del ramo al que se pertenezca a la situación personal.

### **El Periodo Administrativo**

En este periodo los problemas de personal no se diferencian gran cosa de los restantes, dentro del conjunto de los que la organización tiene planteados para la consecución de sus objetivos. Las condiciones básicas en que se lleva a cabo la gestión de personal tiene una estructura, realmente sencilla. La mayoría de los colaboradores están ocupados en tareas de gestión (ejecutivas),

Este periodo se caracteriza también por que la sociedad se desarrolla con lentitud; la postura y el comportamiento del personal son en gran parte idénticos dentro y fuera de la organización, de tal manera, que no se introducen conflictos graves.

Además se observa que la atención al personal es amplia, ya que por un lado ha de cubrir el hueco existente en la seguridad social extraorganización y por otro, ha de cumplir con la responsabilidad paternalista de la organización típica, también de este periodo

### **El Periodo de Aceptación**

Este periodo se caracteriza por el hecho de que empiezan a modificarse las condiciones existentes durante el periodo anterior, produciéndose problemas de personal de tipo diferente.

Por una parte, se produce un aumento de las exigencias cualitativas en todas las áreas de trabajo, Esta situación exige una mayor especialización, así como la modificación de las estructuras y colaboradores más calificados, Por otro lado, se ha desarrollado una situación económica y político-demográfica en la que la fuerza de trabajo empieza a escasear, Ya no puede conseguirse con facilidad en el mercado de trabajo ni personal no calificado ni para puestos de nivel administrativo.

Evolucionan los criterios sobre seguridad de la vida. Se amplían considerablemente la legislación laboral, social y la fijación de tarifas salariales. Crece la zona de seguridad de cada colaborador y disminuye el margen de acción de la organización en su aspecto legal, ya que se ve cada vez más constreñido por la legislación laboral, social y fiscal.

Por tanto la función del departamento de personal no puede ya limitarse a la selección, contratación, administración y asistencia social. Comienza a adquirir mayor importancia para la administración de personal: la inducción, la capacitación y el desarrollo y la evolución dentro de la organización, finalmente el recurso humano va adquiriendo la misma o en ocasiones, mayor importancia que los recursos financieros o los técnicos, como consecuencia los problemas de personal pasan cada vez más a ser tema de discusión de la dirección superior de la organización, siéndoles concedido el "peso" que les corresponde en las decisiones que afectan a la política general de personal. Se reconoce la importancia de la administración de personal dentro de la organización,

### **El Periodo de Integración**

En el periodo de integración continúa consecuentemente la evolución iniciada ya en el periodo anterior. Son ahora los "factores externos" los que determinan la administración de personal dentro de la organización, puesto que todos ellos

se hallan estrechamente relacionados entre sí y se condicionan unos a otros, son:

- La escasez de personal en el mercado de trabajo.
- La rapidez de la evolución tecnológica.
- El proceso de transformación de la sociedad.
- El incremento de la calidad de la fuerza de trabajo contratada.
- La tendencia del aumento de los costos de personal.
- La importancia y objetivos de las disposiciones legales: laborales, sociales y de fijación de salarios.
- La restabilidad de la administración de personal.

En este periodo, la economía se ha consolidado (países en proceso de industrialización e industrializados). La velocidad del desarrollo industrial ha alcanzado al mismo tiempo tal envergadura, que todas las reservas laborales están en activo y que por tanto, a su vez debido a la escasez en el mercado de trabajo, el desarrollo tecnológico sufre nuevas presiones y de esta manera esta relación mutua entre la escasez en el mercado de trabajo y la racionalización sirve para acelerar aún más el desarrollo tecnológico.

Este desarrollo tiene también una gran influencia sobre la preparación y la continuidad de la capacitación del trabajo y desarrollo de personal administrativo, debido a que actualmente se exige con grado muy elevado de movilidad y capacidad de adaptación por parte de todo el personal; una gran movilidad física y flexible psíquica. Tendencia ésta que modificará profundamente los criterios y el comportamiento de la gente. El proceso de transformación de la sociedad se halla íntimamente ligado a esta evolución.

## **IMPORTANCIA Y NECESIDAD DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Los objetivos de una organización son hacer frente a las necesidades de bienes y servicios específicos, obtener remanentes por estos logros, y satisfacer las necesidades de todo su personal en último término, el éxito de estos esfuerzos está condicionado en su mayor parte por los esfuerzos del personal. Este punto de vista hace énfasis en la importancia de dar el debido reconocimiento, al departamento de recursos humanos y, por consecuencia, es de gran importancia que los gerentes de área, reconozcan al recurso humano en las operaciones diarias de una organización.

La función de personal dirige su atención al reconocimiento de los problemas administrativos *"desde el punto de vista de los recursos humanos"*. Subraya la efectividad del personal en sus trabajos como clave para el éxito administrativo.

Una organización necesita personal para diversos niveles: operativos y personal de apoyo, personal administrativo y directivo para completar toda una gama de objetivos y actividades. El dotar a la organización de personal competente es fundamental para el éxito de ésta. Por tanto, el trabajo del departamento de recursos humanos reviste una gran importancia.

Cuando se crea el departamento de personal, suele ser pequeño y depende de un ejecutivo administrativo de nivel medio. A medida que crecen las exigencias que recaen sobre el departamento de personal, éste aumenta su importancia y complejidad. Para afrontar el crecimiento y las nuevas demandas, el personal del departamento de recursos humanos deben elevar su nivel de especialización. Conforme este departamento sigue ampliándose, puede organizarse en secciones muy especializadas.

### **Necesidad del Departamento de Personal**

Cuál es la razón de la existencia de un departamento de personal?

La función de personal está siendo muy importante en la administración de las organizaciones. Hay varios factores que contribuyen a este fenómeno:

- **Complejidad de Puestos de Gerentes de Área.** Estos con frecuencia se vuelven más complejos. Enfrentarse a responsabilidades adicionales, requiere que busquen ayuda en sus problemas más sustantivos. Ya que este problema es de la naturaleza de los recursos humanos, los gerentes de área recurren a especialistas en la materia, contribuyendo de este modo al establecimiento y desarrollo del departamento de personal.

- **Influencias Externas.** Éstas han contribuido más al desarrollo de la función de personal. La aprobación de leyes y reglamentos (Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro Social) crea la necesidad de gente que pueda interpretarlos y elaborar programas que aseguren su cumplimiento. Además de los sindicatos, la influencia del mercado de trabajo, también ha representado un papel de importancia en las contribuciones para el desarrollo de la función de personal.

- **Necesidad de Congruencia.** Confiar exclusivamente en el criterio de los gerentes de área en las decisiones sobre personal, conduce invariablemente a un incongruente tratamiento de los empleados. P.E.: algunos gerentes pueden conceder aumentos de salarios a sus subalternos favoritos, otros de acuerdo al desempeño logrado, las incongruencias generan sentimientos de injusticia.

- **Necesidad de Pericia.** Todos los factores anteriores han creado complejidad en las funciones de personal. Esta complejidad, requiere pericia para tratar con ellas y, en consecuencia, casi todas las actividades requieren personas experimentadas para administrarlas.

- **Importancia de los Recursos Humanos.** Las organizaciones están reconociendo cada vez más el insumo laboral (los recursos humanos) vital para el éxito de las organizaciones sociales.

## 1.9.- ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Un departamento especializado en organizaciones medianas o grandes, emplea un porcentaje tan alto de su tiempo en el área de recursos humanos que es adecuado denominarlo: "departamento de personal o de recursos humanos". En organizaciones pequeñas puede no existir tal departamento, dado que los diversos componentes centralizados de la función de personal pueden ser manejados por el propietario o el ejecutivo en jefe.

La estructura organizacional formal de una organización define la autoridad, las responsabilidades y las funciones que deben ser ejecutadas en cada puesto del organismo. Sin embargo, sabemos que, además de la estructura formal, los grupos formales de las personas que trabajan en la organización, influye sobre la administración de personal.

Para ubicar de manera correcta la posición jerárquica de una unidad de recursos humanos, hay que recurrir primero a la estructura general de la organización. Existen diversos tipos de estructura organizacional, pero son tres los básicos (organización lineal, organización funcional y organización de línea y asesoría), cada tipo de estructura organizacional se aplica de acuerdo al tipo de organismo social, de su tamaño. El autor D. Hampton (*Administración contemporánea*, p. 273) nos dice que, para diseñar una organización, se requiere de la identificación de las condiciones estratégicas, tecnológicas y del medio ambiente que son específicas para la organización, y seleccionar el tipo de estructura organizacional bajo esas condiciones.

*¿Por qué la función de recursos humanos debe ubicarse al mismo nivel jerárquico que las de producción) mercadotecnia y finanzas?*

Debe ocupar el mismo nivel jerárquico, por las razones que a continuación se exponen:

a) En orden de importancia, el departamento de personal, conforme avanza el progreso industrial y tecnológico del país, cobra mayor influencia, por lo que deberá ubicarse al nivel de las otras funciones operacionales básicas.

b) Porque es una función operacional integradora, es decir, presta servicio y asesoría en materia de personal a todos los departamentos de la organización, requiriendo un nivel de autoridad amplio.

A continuación en la figura 4.2, se muestran modelos de organización formal de departamentos de recursos humanos.

La estructuración orgánica del departamento de recursos humano reflejará no solamente las funciones asignadas a él, sino también el tamaño de la organización. Cuando la organización es pequeña, el área de personal puede consistir en un responsable, un auxiliar y una secretaria. En organismos medianos, se creará un departamento de personal, con dos

secciones. En organizaciones grandes y muy grandes, existirán varios administradores subordinados quienes informarán al gerente de área.

## **Tamaño del Departamento de Recursos Humanos**

Para poder cumplir los diversos objetivos y funciones que le corresponden al departamento de personal, éste deberá disponer de una organización que le permita alcanzarlos de manera óptima. En primer lugar, deberá expresar el cambio de enfoque en la imagen del colaborador y tener como propósito el despliegue de la disposición y capacidad de rendimiento de éste en todas las áreas funcionales. No será suficiente con emprender el cambio de funciones de la administración moderna de personal y adaptarse a él, sino que también será necesario comprender las consecuencias que de él se desprenden. En segundo lugar, será necesario equipar al departamento de personal con la plantilla de personal correspondiente, darle el realce necesario dentro de la organización de la empresa y sobre todo, diseñar adecuadamente la organización del propio departamento. Precisamente esta última exigencia dista mucho actualmente de verse satisfecha.

Pues si se compara la organización del departamento de personal en diferentes empresas, podremos comprobar que las estructuras de la organización de esta función operacional varían mucho de unas a otras. Estas diferencias de organización del departamento de personal son probablemente mayores que en otras áreas funcionales.

Son varias las causas de estas diferencias. La primera está relacionada con el ramo y el volumen de la empresa. La segunda, es la influencia del desarrollo tradicional de cada una de las empresas y con ello de las exigencias que de este modo, se han desprendido respecto a la administración de personal dentro de las organizaciones.

Pero una de las causas que tiene mayor influencia es sin duda, el hecho de que sólo desde hace poco más de dos décadas (en México), ha pasado a primer plano la administración de personal dentro de las empresas y por tanto el proceso de transformación en el planteamiento de nuevos campos de acción de la función de personal en las organizaciones, no ha tenido todavía tiempo de llegar en la estructura de su organización a alcanzar una forma uniforme determinada.

Las funciones específicas asignadas al departamento de personal ejercen influencia sobre su tamaño y el porcentaje o relación entre el número de personas empleadas en éste. La magnitud de las organizaciones, la estructura interna de la empresa, la organización interna del departamento de personal, varían mucho de un organismo social a otro, sin embargo, se han generado ciertos modelos comunes que permiten un análisis y una descripción útiles.

El número de empleados en un departamento de personal en relación con el total de fuerza de trabajo empleada en una organización, dependerá del tamaño de ésta, de la disponibilidad de recursos financieros y del alcance de sus planes y objetivos.

A continuación se encuentran representadas en el cuadro 4.1 las propuestas de diversos autores sobre el número de empleados que debe tener un departamento de personal, de acuerdo a estudios realizados al respecto (Fuente: elaboración propia con base en datos de varios autores).

Ahora presentamos otro enfoque, analizaremos brevemente, cuál puede ser la composición y disposición de un departamento de personal en una empresa, de acuerdo con la magnitud, tomando en cuenta los puntos de vista de diversos autores y de la experiencia observada en México. En el cuadro 4.2 se muestran estos datos así como el índice de personal según el tamaño de la organización.

### **Naturaleza de Autoridad del Departamento de Recursos Humanos**

La responsabilidad básica de la función de personal, ya sea a nivel departamental o divisional, corresponde como a cualquier otra función operacional (producción, mercadotecnia, finanzas). En síntesis es responsable de toda organización.

Los autores Pigars y Ayers (*Personnel administration*, p. 28) señalan que la función de personal tiene autoridad de línea y de asesoría, ya que es responsable, en todos los niveles y de toda la organización, de la planeación de recursos humanos, del proceso de dotación de personal, de la administración de sueldos, de la capacitación y desarrollo, de las relaciones laborales. En algunos casos, puede ejecutar ciertas funciones de personal para otros departamentos como un servicio. En la mayoría de los casos, sin embargo, su papel es el de administrar, capacitar, controlar, evaluar personal y ayudar a los gerentes y jefes de área para que ejecuten sus funciones con mayor eficacia.

El éxito de un departamento de personal depende, en gran parte, de ser considerado por los gerentes de área como una función de ayuda. Así la asesoría de personal debe ser buscada, nunca impuesta. El administrador de personal, no transmite órdenes a los miembros de línea de la organización o a sus empleados, excepto cuando es dentro de su propio departamento.

A continuación en la figura 4.3, se muestra la función de personal como responsabilidad de "línea y función de asesoría".

### **Funciones Asignadas al Departamento de Recursos Humanos**

Delimitar las funciones inherentes al departamento de recursos humanos, es una tarea de la dirección superior, para lograr de manera afectiva la coordinación de sus relaciones con los demás departamentos. El departamento de recursos humanos, como tal, representa un grupo asesor para ayudar a los funcionarios de las demás áreas operativas. Se les proporciona ayuda en asuntos relativos a políticas de personal que deben seguirse, los controles que deben llevarse a cabo, se les proporciona planes de remuneración, programas de capacitación y desarrollo, seguridad, así como actividades recreativas. En sí, los funcionarios de área reciben ayuda especializada del departamento de personal, en la misma forma que otras áreas de especialistas los asesoran con ayuda técnica, como las unidades de auditoría administrativa, la unidad de sistemas y procedimientos, el jurídico.

## ¿Qué funciones pertenecen al departamento de recursos humanos?

Es probablemente una cuestión más importante que el diseño del departamento. No existe una fórmula precisa, pero las siguientes preguntas proporcionan lineamientos útiles cuando se asignan funciones al departamento de recursos humanos.

¿Requiere la función de personal una filosofía de la organización acerca de la utilización de los recursos humanos?

¿Necesitan las actividades relacionadas con la selección, contratación y capacitación de personal una atención centralizada?

¿Exige la administración de los recursos humanos capacidades especiales?

Tales criterios ayudan a identificar las funciones más importantes que pertenecen al departamento de personal. Las funciones de este departamento se pueden sintetizar de la manera siguiente.

## OBJETIVOS Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos consiste en captar y mantener al personal en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. La finalidad de función es *'proporcionar a la organización fuerza laboral eficiente'*. Para lograr esto, el estudio de la administración de personal, revela la manera en que los organismos sociales obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan los tipos y las cantidades correctas de personal.

En la práctica, el departamento de recursos humanos alcanza su éxito por medio del logro de sus objetivos y éstos se derivan de los objetivos organizacionales. Tales objetivos deben expresarse por escrito. Los objetivos del departamento de personal sirven como guía, en la práctica, para fijar las funciones principales de éste.

**Los objetivos de un departamento de recursos humanos, son los siguientes:**

- . Proporcionar a la organización la fuerza laboral eficiente "para" alcanzar los objetivos organizacionales, y aconsejar adecuadamente a otros departamentos.
- . Planear los recursos humanos "para" asegurar una colocación apropiada y continua.
- . Mejorar la calidad de los recursos humanos "para" lograr una mejor eficacia de éstos, en todos los niveles de la organización.
- . Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación "para" lograr una satisfacción plena del personal y de sus objetivos individuales.
- . Alcanzar eficacia y eficiencia administrativa con los recursos humanos disponibles.

## **Funciones del Departamento de Recursos Humanos**

- Planear los recursos humanos, asegurando una colocación adecuada a los tipos y cantidades correctas.
- Observar y suministrar personal idóneo a todos los departamentos de la organización en forma eficiente.
- Efectuar una adecuada contratación e inducción del nuevo personal, a fin de llevar un comienzo productivo.
- Fijar un sistema de remuneración justa, para lograr niveles de desempeño deseado.
- Ejercer programas permanentes de capacitación y desarrollo de personal que eleve su capacidad operativa.
- Ejercer una adecuada administración del contexto colectivo de trabajo y lograr adecuadas relaciones laborales.
- Promover junto con el sindicato, programa de higiene y seguridad.
- Establecer adecuadas comunicaciones y relaciones humanas.
- Hacer respetar la autoridad y mantener la disciplina requerida en la organización.
- Prestar servicios a todo el personal.

## **CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN DIRECTOR DE PERSONAL**

Con la complejidad de la organización moderna, el director de la unidad de recursos humanos juega un papel muy importante, porque deberá encarar la organización y el desarrollo del recurso humano, el cual condiciona todos los demás recursos organizacionales.

Esta responsabilidad de titular de la función de personal demanda que la persona adecuada para ocupar este puesto, posea habilidades que le permitan enfrentarse a los problemas que diariamente se presentan, surgidos con motivo del trabajo.

Un buen director de personal, deberá ser una gente revestida de una gran ecuanimidad e imparcialidad, desprovista de prejuicios y con suficiente capacidad para no dejarse dominar por el poder que le confieren las relaciones informales y el trato directo y continuo con la dirección superior, y con otros funcionarios de área.

En opinión del autor Amaro Guzmán (*Administrador de personal*, Limusa, pp. 95-96), la educación, el conocimiento, las habilidades y las destrezas que debe poner un buen director de personal podrían sintetizarse de la manera siguiente:

- *Formación profesional en el área de administración.*
- Conocimientos especializados de administración de personal y de ciencias relacionadas.
- Conocimiento de los principios y prácticas de relaciones humanas.
- Conocimiento amplio de la Ley Federal del Trabajo, contratos, reglamentos y estatutos de personal, que regulen las relaciones laborales en la organización.
- Habilidad para programar, dirigir y coordinar el desarrollo de programas de administración de personal.
- Habilidad para analizar situaciones complejas y tomar decisiones de manera efectiva.
- Habilidad para expresarse de manera clara, concisa y efectiva, tanto oral como por escrito.
- Habilidad para tratar de manera cortés y diplomática con jefes de área y con el público en general.

El éxito del director de personal, dependerá de su habilidad para aplicar los principios y técnicas de administración de recursos humanos, a los problemas específicos que se le presenten.

#### **1.10.- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL**

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, dirección, control y coordinación, para promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que presenta a las personas que colaboran en ella, lograr los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

El objetivo principal de la administración de recursos humanos en cualquier organización es: "facilitar el rendimiento organizacional". Esto significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que no sólo provocan entusiasmo, sino también que frustran e impacientan, o que satisfacen, pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización.

El departamento de recursos humanos debe adoptar un liderazgo eficaz, que genere aumento de motivación y esfuerzo. El esfuerzo mayor, es un factor que conduce a lograr un alto rendimiento organizacional. La palabra rendimiento describe el grado en el que se logran las tareas en el trabajo de la gente. Indica que también el personal cumple los requisitos de su puesto, con base en los resultados que se logran.

L. Larter y E. Lawler (*Managerial attitudes and performance*, Homewood, p. 28) han definido al rendimiento en el trabajo como "el efecto neto del esfuerzo de una persona, según se ve modificado por sus habilidades y rasgos, y por la forma que percibe su papel. Por otra parte el esfuerzo: "es la cantidad de energía física, mental o de muchos tipos que gasta una persona en su trabajo". Las habilidades y rasgos son características personales que entran en juego en el rendimiento del trabajo.

Las formas en que las personas consideran que sus esfuerzos en el trabajo deben ser dirigidos constituyen las percepciones sobre el rol que desempeñan. Así pues, el tipo de rendimiento que logran las personas varía según sus esfuerzos, sus habilidades y rasgos, y la dirección en que se aplica este esfuerzo, habilidades y rasgos.

En la práctica, se requiere un nivel mínimo de aceptabilidad en todas estas áreas para lograr un nivel satisfactorio del rendimiento. Por ejemplo, un individuo con buena habilidad, tal vez ejerza gran esfuerzo pero trabajando incorrectamente, y por tanto no logra un buen rendimiento desde el punto de vista de la organización.

A continuación, en la figura 4.4 se muestran las áreas principales de la administración de recursos humanos con el rendimiento organizacional.

## **TEMA 2.- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **2.1.- DOTACIÓN DE PERSONAL A LA ORGANIZACIÓN:**

El recurso más importante de las organizaciones es *su recurso humano*. Por ello es importante el proceso de dotación de "recursos humanos apropiados", este término se refiere a aquellos empleados que realizan una contribución valiosa para el logro de los objetivos organizacionales. Esta contribución, desde luego, es el resultado de la productividad en los puestos que tienen asignados.

Como se mencionó anteriormente, la administración de recursos humanos se relaciona con todas las funciones operacionales y manejo de personal de una organización. Incluyendo las funciones de determinar necesidades de recursos humanos de la organización, llevar a cabo el proceso de dotación de personal, capacitar, remunerar, asesorar en otros asuntos.

La función de proporcionar los recursos humanos apropiados, es muy importante para el departamento de personal. La productividad en las organizaciones se determina por la forma en que los recursos humanos interactúan y se combinan para la utilización de los demás recursos organizacionales.

Hay factores como: antecedentes, edad, experiencia relacionada con el puesto, nivel de educación formal, aptitudes mentales, criterios etc. tienen importancia para determinar el grado de idoneidad del individuo, en términos de necesidades de la organización.

Aunque el proceso de dotar los recursos humanos apropiados para la organización es complejo y un tanto subjetivo. En la figura anexa, se muestra el sistema dotación de recursos humanos; que indica que para proporcionar exitosamente el personal apropiado a la organización a medida que se abren vacantes, departamento de personal debe seguir cuatro procesos sucesivos.

Este sistema puede ser usado, para cubrir vacantes tanto de personal de confianza como personal sindicalizado. Cada proceso se analizara con detalle en los próximos apartados.

### **2.2.- EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

El hallazgo de nuevos empleados para la organización es *un desafío continuo* para la mayoría de los departamentos de personal. En ocasiones, la necesidad de nuevos trabajadores se conoce con anticipación, debido a los planes detallados de recursos humanos. Otras veces el departamento de personal se enfrenta a peticiones urgentes de reemplazo, que deben cubrirse con tanta rapidez como sea posible. En cualquiera de esos casos, encontrar solicitudes competentes es una actividad crucial.

## **Requisitos Previos al Proceso de Reclutamiento**

Por lo general el proceso de reclutamiento y de selección comienza cuando existe el puesto vacante ya sea de nueva creación o bien resultado de alguna promoción interna; para cubrir adecuadamente esa vacante deben existir previamente ciertos requisitos traducidos en lineamientos, políticas que deben seguirse durante el proceso de dotación de personal. Estos requisitos previos, tienen como objetivo principal, orientar al responsable de esta función sobre el tipo de conducta que debe adoptar al respecto.

**Los requisitos previos son los siguientes:**

- a) La requisición o solicitud al departamento de personal.
- b) Políticas de personal.
- c) Análisis de puestos.

### ***a) Requisición al departamento de personal:***

Este documento es una forma que contiene datos importantes sobre el puesto: la unidad orgánica, edad del candidato, grado mínimo de estudios, experiencia, salario, entre otros. La requisición de personal, la envía el departamento solicitante al jefe de departamento de recursos humanos, con el propósito de que en el tiempo justo y con base en las necesidades específicas, se le suministre del personal

necesario. A continuación en la figura que se incluye, se muestra el ejemplo de requisición de personal.

### ***b) Políticas de personal:***

Una política es una orientación permanente que proporciona guías generales para canalizar la acción administrativa en direcciones especificadas. Cuando no existen políticas a seguir, la gente estará expuesta a cometer ciertos errores que fácilmente se podrían evitar, las políticas deben ser por escrito, claras y precisas. En el caso de las *políticas de personal*", éstas tienen como finalidad mostrar la extrema importancia que la dirección superior ha dado a la contratación de personal competente y al establecimiento de una guía adecuada para las acciones. Por ejemplo: edad mínima y máxima, preparación indispensable, incentivos y premios, pensiones, servicios o cualquier otra orientación al respecto.

### **c) Análisis de puestos**

Las actividades de reclutamiento, empiezan con una amplia comprensión del puesto por cubrir. Sólo después de que esta comprensión se ha alcanzado, podrá ser reducido en forma inteligente el número de empleados potenciales. El *"análisis de puestos"* es una técnica que se usa comúnmente para obtener una comprensión de un puesto. Básicamente, el análisis de puestos es un procedimiento que tiene como finalidad de determinar 1) *qué actividades aplica un puesto* y 2) *qué tipo de individuo debería ser contratado para ejecutar el trabajo*.

La importancia de utilizar el análisis de puestos para reclutar y seleccionar al candidato, estriba en que este documento es fuente de información para planear el proceso de dotación de personal, además de que se conviene en un documento comparativo entre lo que debe de poseer el solicitante y lo que posee realmente.

### **El Reclutamiento de Personal**

El reclutamiento *es el primer paso* para proporcionar recursos humanos apropiados a la organización una vez que se ha abierto una vacante.

El hallazgo de nuevos empleados para la organización, es un desafío continuo para la mayoría de los departamentos de personal. En ocasiones, la necesidad de nuevos trabajadores se conoce con anticipación, debido a la planeación de personal. En otras, el departamento de recursos humanos se enfrenta a requisiciones urgentes, que deben cubrirse a la brevedad posible. En cualquiera de esos casos, encontrar candidatos competentes *es una actividad vital de las organizaciones*.

### **Definición de Reclutamiento .**

#### **Sánchez Barriga:**

*"Es un proceso técnico que tiene por objetivo abastecer a la empresa de mayor número de solicitudes, para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos"*.

#### **Chiavenato:**

*"Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos, dentro de la organización"*.

Esta responsabilidad es importante, porque la calidad de los recursos humanos de una organización, depende de la calidad de su personal.

El reclutamiento comienza, en el momento de conocer las necesidades presentes y futuras del personal; esto es un proceso de información que se da entre la organización y el mercado de trabajo y a la inversa. Es una actividad que tiene " por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los frutos participantes de la organización.

*Práctica del reclutamiento.* El reclutamiento se practica de manera directa e indirecta. Es "directa" cuando la empresa realiza el reclutamiento por su propia cuenta, es decir, los candidatos van a la organización para hacer sus trámites. Es "indirecta", cuando la empresa acude a alguna oficina de colocación, para que ésta le proporcione el personal ya seleccionado.

### **Limitaciones del Reclutamiento**

Un buen reclutador debe ser sensible a las limitaciones que recaen sobre el proceso de reclutamiento. Estas limitantes son *impuestas por la organización, el reclutador y el medio ambiente externo*. Aunque la importancia de los mismos puede variar de una situación a otra, las restricciones más comunes son:

- Políticas de personal.
- Planeación de personal.
- Hábitos del reclutador.
- Requisitos de impuestos.
- Condiciones ambientales.

### **LAS POLÍTICAS DE PERSONAL:**

Estas son una fuente poderosa de restricciones. Estas políticas tratan de obtener uniformidad, economía, beneficios de relaciones y otros aspectos que no están relacionados con el reclutamiento. A continuación, se enumera algunas políticas que pueden afectar el reclutamiento:

- Políticas de ascensos.
- Políticas de posición de empleo.
- Políticas de remuneración.
- Políticas de contratación.

### **LA PLANEACION DE PERSONAL:**

Esta es otra limitación que se debe considerar por los reclutadores. Por medio de los inventarios de habilidades y escalas de ascensos, el plan indica los puestos que se deben cubrir mediante el reclutamiento interno. El plan ayuda a los reclutadores porque *resume las necesidades futuras*. Esta previsión puede producir economías de reclutamiento.

### ***Hábitos del Reclutador.***

El éxito logrado en el pasado por un reclutador puede fomentar hábitos. En sí, los hábitos pueden eliminar la toma de decisiones que llevan mucho tiempo, para llegar a las mismas respuestas. Sin embargo, los reclutadores también pueden cometer los errores del pasado o evitar otras opciones más eficaces. Aun cuando necesitan retroalimentación positiva y negativa, deben cuidarse de los hábitos, que son limitaciones auto impuestas.

### ***Condiciones Ambientales.***

Las condiciones del medio externo influyen poderosamente en el reclutamiento. Los cambios en el mercado de trabajo, en la tecnología, los desafíos económicos, demográficos, culturales, desafíos del gobierno.

A medida que cambia la economía, las ventas y los anuncios de búsqueda de empleados, los reclutadores deben adecuar sus esfuerzos a las circunstancias.

### ***Requisitos de Puestos.***

Por supuesto, los requisitos de cada puesto sin una restricción. Por ejemplo, los trabajadores muy especializados. Los reclutadores descubren las exigencias de un puesto debido a los comentarios del jefe del departamento que hace la petición y la información para el análisis de puestos. Esta última resulta muy útil, porque revela las características importantes del puesto y los solicitantes. El conocimiento de los requisitos de un puesto, le permite al reclutador escoger el mejor método para encontrar, candidatos, dadas las limitaciones bajo las cuales debe funcionar.

## **2.3.- EL Proceso de Reclutamiento:**

Desde el punto de vista de la organización, el *proceso de reclutamiento* no es simple. En este proceso se distinguen dos fases importantes, que son:

a) Fuentes de Reclutamiento.

b) Medios de Reclutamiento.

### ***a) Fuentes de Reclutamiento***

El problema básico de la organización, es diagnosticar las fuentes que proporcionan recursos humanos localizados en el mercado de trabajo, que le interesen específicamente y en ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento.

*Fuentes de Reclutamiento:* "son los lugares de origen donde se podrán encontrar de los reclutamientos humanos necesarios". Una de las fases más importantes del reclutamiento es *la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente, como fuentes de candidato que presentan probabilidades de atender requisitos preestablecidos por la organización.* Las fuentes de reclutamiento de se dividen en:

### **Fuentes internas**

Son las oportunidades que se presentan, para encontrar aspirantes dentro de la organización y están representadas básicamente por:

- Los trabajadores de la propia organización.
- Contactos con sindicatos.
- Los familiares o personas recomendadas por los trabajadores.

El utilizar fuentes de reclutamiento internas, representa para los trabajadores ciertas ventajas, como poder ocupar los puestos vacantes; la organización somete a concurso de promociones y ascensos a sus trabajadores, logrando con ello una capacitación directa, a su vez *motiva al personal* dándole la oportunidad de ascender y desarrollarse.

### **Fuentes externas**

Son aquellos lugares de contacto indirecto, donde incidirán las técnicas de reclutamiento. Están representadas por:

- Bolsas de trabajo de escuelas, universidades, asociaciones.
- Oficinas de colocación.
- Otros empleos.
- Por el público en general.

### **b) Medios de Reclutamiento**

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación al mercado de trabajo: exige *información y persuasión*

Los "*medios de reclutamiento*": Son las diferentes formas o conductos que se utilizarán para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y así, atraerlos hacia la organización.

Los medios de comunicación que se usan ordinariamente, dentro del reclutamiento de recursos humanos son:

- La requisición de personal al sindicato (cuando el procedimiento sea ese).
- La solicitud oral o escrita hecha a trabajadores.
- La carta y el teléfono.
- El periódico.
- La radio y la televisión.
- Los folletos y boletines.

## 2.4.- EL PROCESO DE SELECCIÓN

La selección de personal es un subproceso importante del más amplio proceso de dotación. Una vez que se integran un grupo de solicitantes adecuado, por medio del reclutamiento, comienza el proceso de selección de personal. Este proceso incluye una serie de etapas que agregan tiempo y complejidad a la decisión de contratación.

Si el proceso de reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento de entradas (consumos), por lo tanto una actividad *positiva de invitación*, el proceso de "selección" es una actividad de 'escoger, de opción, de decisión, de filtración de entrada (insumos) de calificación y, por lo tanto, respectiva.

En sí, la tarea de "reclutamiento" es la de entrar y escoger mediante varias técnicas de divulgación, candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el puesto vacante; mientras que la tarea de "selección" es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante.

### Definición de Selección.

*Sánchez Barragán:*

*"Es un proceso para determinar cuál es dentro de todos los solicitantes los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto"*

*Werther W Keith D.:*

*"Es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que debería contratar".*

El proceso de selección, se inicia cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye con la decisión de contratación. Las etapas intermedias de selección de personal, hacen coincidir las necesidades de empleo de los candidatos y la organización.

En muchos departamentos de personal, el reclutamiento y la selección se combinan y reciben el nombre de "*función de empleo*", cuando la empresa es mediana. En empresas grandes, estas funciones se separan asignando un responsable para cada función.

La "selección de personal" intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación de la gente al puesto.
- b) La eficiencia de la gente en el puesto.

Todo criterio de selección, se basa en información de análisis y especificaciones del puesto que debe ser ocupado. Las exigencias de selección se apoyan en las exigencias propias de las especificaciones del puesto, cuyo propósito es el de dar mayor objetividad y precisión de la selección del personal para desempeñarlo.

### **Entrada para el Proceso de Selección de Personal**

Los gerentes de personal utilizan el proceso de selección, para captar nuevo personal. Este proceso se fundamenta en tres entradas útiles. En la figura siguiente se muestran tales entradas:

La *planeación de personal* indica a los gerentes de personal, qué vacantes tienen probabilidades de presentarse. Los planes permiten que la selección se lleve a cabo de manera lógica y eficaz. La información para el "*análisis de puestos*" proporciona descripciones de las tareas, especificaciones humanas y normas de desempeño que requiere cada puesto. Finalmente, se requieren "*candidatos*", para que el gerente de personal tenga un grupo de candidatos entre los cuales escoger.

Estas tres variables de entrada determinan en gran parte, la eficiencia del proceso de selección. Si la información de planeación de recursos humanos, el análisis de puestos y los candidatos son de gran calidad, el proceso de selección se llevará adecuadamente.

### **Limitaciones de la Selección**

El encargado de la función de selección debe ser sensible a las limitaciones que recaen sobre el proceso de selección. Tales limitaciones son impuestas por la organización, el seleccionador y el medio ambiente externo. Para triunfar, los seleccionadores deben satisfacer los desafíos siguientes:

-De la organización.

-De la ética.

-De la oferta.

- **De la Organización.** El proceso de selección, es un medio que le permite a la organización *integrar personal eficiente* para lograr sus objetivos. Desde luego, la organización impone restricciones, tales como presupuestos, políticas y normas, que pueden ser obstáculos para el proceso de selección.

- **De la ética.** Ya que los especialistas en administración de personal influyen considerablemente en las decisiones de selección y contratación, éstas se ven influenciadas por su ética. Las contrataciones de familiares, de amistades, los arreglos de una agencia de colocación, los sobornos, son algunas de las circunstancias que desafían las normas de ética de los especialistas de personal.

- **De la Oferta.** Es necesario tener un grupo grande y apropiado de gentes de entre las cuales escoger a los candidatos. Sin embargo algunos puestos son tan difíciles de cubrir que hay pocos candidatos por vacante. Los puestos con sueldos y salarios bajos, los puestos muy especializados son ejemplo de puestos con pocas razones de selección. Una "razón de selección": es la relación entre la cantidad de candidatos y la cantidad total de solicitantes disponibles. Una razón grande es de 1:25, una pequeña es de 1:2. Una razón de selección baja, significa que hay menos solicitantes entre los cuales escoger. Además, en muchos casos, una razón de selección pequeña significa candidatos de baja calidad. La razón se calcula así:

Razón de selección es igual a cantidad de candidatos contratados entre la cantidad total de solicitantes.

## 2.5.- EL PROCESO DE SELECCIÓN:

Este proceso es vital para la administración de personal. La planeación de recursos humanos, el análisis de puestos, y el reclutamiento se realizan básicamente como apoyo para seleccionar personal. Si este proceso se realiza de manera inadecuada, los esfuerzos anteriores serán desperdiciados. Una mala selección de personal, provoca que el departamento de personal no alcance sus objetivos.

*Objetivos del Proceso de Selección.* No es exagerado indicar que la selección de personal, es crucial para el éxito de la administración de personal e incluso para el de la organización. Se distinguen como objetivos del proceso de selección de personal, los siguientes:

- Escoger a las personas con más probabilidades "para" tener éxito en el puesto.
- Hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de las personas.

Estos Objetivos benefician a la organización con una menor rotación de personal, menos ausentismos y un estado de ánimo más alto, a la vez que la persona deriva mayor satisfacción en el trabajo.

El proceso de selección es una serie de etapas que deben superar los candidatos. Dichas etapas varían de una organización a otra, debido a sus diferentes maneras de pensar en cuanto a la selección de personal. A veces, el proceso es simple y eficaz, sobre todo cuando se escoge a empleados de la organización para cubrir las vacantes.

En otras ocasiones, algunas organizaciones utilizan un proceso complejo y costoso. El mejor enfoque para una situación dada depende de los costos directos e indirectos.

*Para lograr que se tomen en consideración factores relacionados con las tareas y ajenos a ellas, por lo general el departamento de personal utiliza una secuencia de etapas, como se muestra en la figura 7.4.*

### **Recepción de solicitantes.**

La selección se inicia con una visita al departamento de personal o con una petición por escrito para una solicitud de empleo. La manera en que se maneje esta recepción inicial, es la base sobre la cual comienza a formarse la opinión que los candidatos tienen de la organización.

### **Entrevista preliminar.**

Es un proceso que sirve para dar mayor importancia a las relaciones públicas. También ayuda al departamento de personal a excluir a las personas claramente inadecuadas y obtener información básica sobre los candidatos potenciales.

### **Formas de solicitud.**

Consiste en estudiar las solicitudes, las hojas de datos personales, los antecedentes de trabajo, escolaridad y otras fuentes para determinar las características, habilidades y rendimiento previo de la persona. En esta etapa, se debe seleccionar cuidadosamente los datos del rendimiento de la persona en sus puestos anteriores: rapidez de promoción, experiencia adquirida, frecuencia y razones para dejar otros empleos y su historial de salarios. En la figura 7.5, se muestra una solicitud de empleo.

### **Pruebas de empleo.**

Son útiles para obtener información relativamente objetiva, que se puede comparar con la de otros candidatos y los trabajadores actuales. Las pruebas de empleo son dispositivos que evalúan la probable coincidencia entre los candidatos y los requisitos del puesto. Las pruebas psicológicas sirven para medir la personalidad. La de conocimientos son más fidedignas por que proporcionan información sobre los conocimientos. Las pruebas de desempeño, miden la capacidad de los candidatos para realizar algunas partes del trabajo al que aspiran.

### **Entrevistas.**

Se utiliza para eliminar a solicitantes ineptos o sin interés que han pasado la fase preliminar de selección. Por lo general, esta entrevista, es manejada por un especialista y suele ser exploratoria. Otro propósito es explicar todo lo que es el trabajo y sus requisitos, y contestar toda pregunta del candidato en cuanto al puesto y la organización.

## **Investigación de la historia anterior.**

Esto se suele hacer para obtener una evaluación mas objetiva de la persona. La mayoría de las organizaciones se ponen en contacto con las fuentes de referencia durante el proceso de selección. Tal verificación abarca tres categorías de referencias: personales, académicas y empleos anteriores. La minuciosidad de la comprobación de las referencias deben depender del puesto por ocupar. Los empleos anteriores, son la fuente mas utilizada y están en condiciones de dar la información mas objetiva.

## **Selección preliminar en el departamento de personal.**

En el caso de la selección, toda la información de pruebas de empleo, de verificación de referencias obtenidas en las etapas anteriores, se utilizan para saber si la persona es la mejor y más apta para el puesto, llegando a una selección preliminar.

## **Selección final por el supervisor.**

Se acostumbra que el jefe que tiene un puesto vacante en su departamento, entrevista a los candidatos seleccionados de manera preliminar por el departamento de recursos humanos. Puesto que esta responsabilidad es omnipresente, los jefes o superiores deben participar en la decisión final de selección. Con frecuencia, el jefe puede evaluar mejor

las aptitudes técnicas de los candidatos. Tanto si la toma de decisión es el jefe o el departamento de personal, la decisión final marca el final del proceso de selección.

## **Examen Médico.**

Después de que el candidato a empleado ha pasado las etapas anteriores, muchas organizaciones requieren un examen médico, el cual se realiza no sólo para determinar la ilegitimidad del solicitante para seguro de vida de grupo, de salud y de invalidez, sino también, para determinar si tiene, la capacidad física para desempeñar el puesto.

El resultado final del proceso de selección *son las personas a las que se contrata*. Si se toman en consideración las entradas de preselección y se han seguido correctamente las etapas básicas del proceso de selección, los nuevos empleados tendrán probabilidades de ser productivos, lo que constituye la mejor prueba de un buen proceso de selección.

## **2.6.- EL PROCESO DE CONTRATACIÓN**

Una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección o mecanismos, de interpretación (solicitud, pruebas, entrevistas, exámenes médicos), el candidato puede ser contratado. Muchas veces dicho proceso de selección, incluye la complicación de un índice compuesto de evaluación en que se basa la decisión de: contratación final.

La selección y la contratación de personal se pueden considerar como procesos interrelacionados, ya que una persona por lo regular no la contrata, una empresa antes de considerar al puesto que va a ocupar mediante la selección.

La selección describe el enfoque de contratación de personal a todos los niveles de la organización. La contratación se debe considerar un proceso continuo en vez de una actitud aislada.

De acuerdo a nuestra Ley Federal de Trabajo, la contratación se puede dar de dos formas: *contratación individual* y *contratación colectiva*.

## **El Proceso de Contratación**

El proceso de contratación incluye una serie de etapas, que consideran disposiciones legales a la decisión de contratar personal para la organización. En la figura' 7.6 se muestra este proceso de contratación.

### ***Contratación individual***

El artículo 20 de la Ley Federal de Trabajo, define lo que se entiende por relación de trabajo, como:

*"La presentación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario"*.

Por otro lado, contrato individual de trabajo, se define así:

*"Es aquel por virtud del cual, una persona se obliga a presentar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario"*.

La importancia actual que la Ley le da a la relación de trabajo es tal, que si en un contrato se pactaran trabajos para menores de catorce años, una jornada de trabajo mayor a la permitida, horas extras de trabajos para menores de 16 años.

Salarios inferiores al mínimo o un periodo mayor de una semana para pagar salarios a trabajadores, tales cláusulas serían nulas.

### **El Trabajador.**

El artículo 8, de la Ley Federal del trabajo define al trabajador como:

*"La persona física que presenta a otra finca o moral, un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario"*.

Se deduce de la definición, que se trata de un trabajo personal, individual y subordinado; esto es, que los servicios no se pueden dar a través de algún representante o comisionado; que implica la obligación de ser el individuo el que debe hacer esas labores y que tales labores, se ejecutarán bajo la subordinación a un patrón. La subordinación implica que, quien recibe los servicios, tiene el derecho de mandar, convirtiéndose esto en una facultad inherente únicamente al que paga, además el que paga, lo hace porque posee la propiedad de los bienes motivo de la relación laboral.

El subordinado tiene la obligación de obedecer para que la relación se perfeccione. Esta relación laboral, tiene un significado más profundo todavía, porque quiere decir, que si alguna de estas partes falta, la otra no existe, entonces una parte no es ninguna y en consecuencia sería nada.

### **El Patrón**

El artículo 10 de la Ley Federal de Trabajo define al patrón como: "La persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores".

El patrón puede ser *persona física o moral*. Es persona física, el patrón que está representado por un individuo y es persona moral, el patrón que está representado por una sociedad; la formación de la persona moral es muy variada y obedece a toda una reglamentación jurídica.

### **Contratación Colectiva**

El artículo 286 de la LFT define al contrato colectivo de trabajo como:

*"El convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.*

Es importante destacar que el contrato colectivo de trabajo, tiene como propósito: fijar las condiciones de trabajo en una o varias empresas o establecimientos y pensando en lo que significa la "*Relación laboral*" (cualquiera que sea el acto que la origine, es la presentación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de salario) se concluye que el trabajador perteneciente a una asociación de trabajadores, aun disfrutando de los beneficios que aporta el contrato colectivo de trabajo, está amparado por un contrato individual del trabajo.

*Por otro lado, el contrato colectivo de trabajo es el instrumento para fijar las condiciones de trabajo y a medida que éstas van aumentando el grado de dificultad, de intensidad o de calidad, los beneficios que pertenecen a la parte laboral, también aumentan en cierta proporción, de ahí que el "CCT", sea el medio por el cual los beneficios para el trabajador tienden a crecer superando lo establecido por la Ley.*

## **2.7.- Requisitos del Contrato Colectivo de Trabajo**

Los requisitos del contrato colectivo de trabajo, son de dos dimensiones de "forma" y de "fondo".

- **De forma.** Estos deben celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad; debe de elaborarse por triplicado, entregando un ejemplar a cada una de las partes y otra, a la junta local de conciliación y arbitraje. El contrato surtirá efectos a partir del momento y fecha de presentación, salvo que las partes hayan convenido fecha diferente.

- **De fondo.** Por lo que se refiere a este aspecto, podemos considerar como requisito de fondo, los siguientes:

- . Los nombres y domicilios de los contratantes.
- . Las empresas y establecimientos que abarque.
- . Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada.
- . Las jornadas de trabajo.
- . Los días de descanso y vacaciones.
- . El monto de los salarios.
- . Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores.
- . Las bases sobre la integración y el funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta Ley.
- . Las demás estipulaciones que convengan las partes.

### **Requisitar el Expediente del Trabajador**

La función de requisitar el expediente del trabajador es un medio de control de personal. Esta fase le informará al jefe de personal, si ha seguido correctamente los pasos del procedimiento de contratación y además, si todo se realizó como se planeó.

Los elementos de control que contiene el expediente, son los documentos que han acumulado el trabajador durante el proceso de selección y además, los instrumentos que deba proporcionar como complemento de la amplia información requerida por el departamento de personal. Dentro de estos documentos están:

La *solicitud de empleo*, por ser el primer testimonio formal que presentó el interesado.

Los *comprobantes de las entrevistas, de las pruebas, los documentos comprobatorios, así como los resultados del examen médico.*

Documentos como *acta de matrimonio, de nacimiento, certificados de estudios realizados, antecedentes penales.*

Estos testimonios documentales los debe poseer el departamento de personal, para ampararse contra cualquier situación imputable al trabajador, que pudiera presentar en el futuro. En sí con el requisitado del expediente del trabajador se determina el proceso de contratación.

## **2.8.- EL PROCESO DE INDUCCIÓN**

Las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización, van a influir en su rendimiento y adaptación: de ahí la importancia del proceso de inducción.

### **Definición de Inducción**

. *Sánchez Barriga* la define como:

*"El proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto".*

. *Sikula* lo define así:

*"Se refiere a la orientación de un nuevo empleado, respecto a la organización y su ambiente de trabajo".*

Es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc.

### **Objetivos de la Inducción**

El proceso de inducción tiene diversos objetivos, entre los más sobresalientes están los siguientes:

- Ayudar a los nuevos empleados a la organización, a conocerse y auxiliar al nuevo empleado "para" tener un comienzo productivo.

- Establece actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas, y su personal.

Ayudar a los nuevos trabajadores a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación "para" generar entusiasmo y una alta moral.

El proceso de inducción es necesario, porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo.

## **El Proceso de Inducción**

El proceso de inducción incluye una serie de etapas, que consideran la inducción al departamento de personal y la inducción al puesto en particular. En la figura 7.7 se muestra el proceso de inducción de personal.

### **a) Introducción al Departamento de Personal**

A parte de las ayudas técnicas que se le pueden dar al nuevo trabajador, corresponde al departamento de recursos humanos, darle información sobre aspectos generales, tales como:

- Historia de la organización.
- Políticas generales de personal.
- Indicaciones sobre disciplina, es decir, lo que debe hacer y lo que debe evitar.
- Prestaciones a las que tiene derecho, por ejemplo, caja de ahorros, despensa, deportes, promociones, etc.

### **b) Introducción al Puesto**

Otra etapa del proceso de inducción, es la referente a la introducción al puesto a desempeñar, la cual representa determinar el puesto apropiado para un empleado recién contratado.

La inducción incluye orientación general a todo el ambiente de trabajo. Al guiar al nuevo trabajador hacia su puesto, se dan las recomendaciones siguientes:

- Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.
- El jefe inmediato a su vez, debe presentarlo con sus compañeros de trabajo.
- El jefe explicará en qué consistirá su trabajo, para ello se auxiliará de la "*descripción del puesto*", entregándole una copia para que lo lea con detalle.
- Debe mostrarle los sitios generales, como son: Lugar de cobro, de abastecimiento de material, comedor, etc.

La inducción, en cualquiera de sus formas, no implica gran costo y, en cambio, si proporciona un beneficio al trabajador y, por lo tanto para la organización, La inducción es importante, tanto en la pequeña como en la empresa grande en las pequeñas organizaciones deberá existir, por lo menos un manual de bienvenida conforme la organización es mas grande, es necesario utilizar mas instrumentos de inducción.

## **TEMA: TRES LA COMPENSACION**

LA COMPENSACIÓN (SUELDOS, SALARIOS, PRESTACIONES) ES LA GRATIFICACIÓN QUE LOS EMPLEADOS RECIBEN A CAMBIO DE SU LABOR. LA ADMINISTRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL GARANTIZA LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS, LO QUE A SU VEZ AYUDA A LA ORGANIZACIÓN A OBTENER, MANTENER Y RETENER UNA FUERZA DE TRABAJO PRODUCTIVA.

LOS RESULTADOS DE LA FALTA DE SATISFACCIÓN PUEDEN AFECTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN Y PRODUCIR UN DETERIORO EN LA CALIDAD DEL ENTORNO LABORAL. EN LOS CASOS GRAVES, EL DESEO DE OBTENER MEJOR COMPENSACIÓN PUEDE DISMINUIR EL DESEMPEÑO, INCREMENTAR EL NIVEL DE QUEJAS O CONDUCIR A LOS EMPLEADOS A BUSCAR UN EMPLEO DIFERENTE. ADEMÁS, EL ESCASO INTERÉS QUE DESPIERTE UNA FUNCIÓN COMPENSADA POBREMENTE PUEDE LLEVAR A AUSENTISMO Y OTRAS FORMAS DE PROTESTA PASIVA.

UN NIVEL INADECUADO DE COMPENSACIÓN TAMBIÉN CONDUCE A DIFICULTADES, SENTIMIENTOS DE ANSIEDAD Y DESCONFIANZA POR PARTE DEL EMPLEADO Y A PÉRDIDA DE LA RENTABILIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.

ENCONTRAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO ENTRE LA SATISFACCIÓN CON LA COMPENSACIÓN OBTENIDA Y LA CAPACIDAD COMPETITIVA DE LA EMPRESA CONSTITUYE EL OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN CUANTO A LA RETRIBUCIÓN DE LA LABOR.

LA COMPENSACIÓN NO ES LA ÚNICA MANERA DE VINCULAR EL DESEMPEÑO CON LA ESTRATEGIA GENERAL DE LA EMPRESA. LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, EL RECLUTAMIENTO, LA SELECCIÓN, LA UBICACIÓN, EL DESARROLLO, LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO Y LA PLANEACIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL AYUDAN A COORDINAR LOS ESFUERZOS PERSONALES CON LAS ESTRATEGIAS GENERALES DE LA EMPRESA.

INCLUYE LA COMPENSACIÓN DIRECTA DE SUELDOS Y SALARIOS, INCENTIVOS Y PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES, Y ADEMÁS LA COMPENSACIÓN INDIRECTA EN EL CAMPO DE LAS PRESTACIONES AL PERSONAL.

### **3.1.- OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES.**

ESTOS OBJETIVOS CREAN CONFLICTOS Y DEBEN BUSCARSE SOLUCIONES DE COMPROMISO. OTRO ASPECTO ESENCIAL LO CONSTITUYE EL AMPLIO POTENCIAL DEL ÁREA PARA PROMOVER: LA IGUALDAD ENTRE LAS PERSONAS, LOS CRITERIOS

EN LA ADQUISICIÓN DE PERSONAL CALIFICADO. POR LO QUE LAS COMPENSACIONES DEBEN SER SUFICIENTEMENTE ALTAS PARA ATRAER SOLICITANTES. LOS OBJETIVOS PUEDEN SER LOS SIGUIENTES:

- RETENER EMPLEADOS ACTUALES. CUANDO LOS NIVELES DE COMPENSACIÓN NO SON COMPETITIVOS, LA TASA DE ROTACIÓN AUMENTA.
- GARANTIZAR LA IGUALDAD. LA IGUALDAD INTERNA SE REFIERE A QUE EL PAGO GUARDE RELACIÓN CON EL VALOR RELATIVO DE LOS PUESTOS; LA IGUALDAD EXTERNA SIGNIFICA COMPENSACIONES ANÁLOGAS A LAS DE OTRAS ORGANIZACIONES. ALENTAR EL DESEMPEÑO ADECUADO. EL PAGO DEBE REFORZAR EL CUMPLIMIENTO ADECUADO DE LAS RESPONSABILIDADES. CONTROLAR COSTOS. UN PROGRAMA RACIONAL DE COMPENSACIONES CONTRIBUYE A QUE LA ORGANIZACIÓN OBTENGA Y RETENGA EL PERSONAL ADECUADO A LOS MÁS BAJOS COSTOS.
- CUMPLIR CON LAS DISPOSICIONES LEGALES.
- MEJORAR LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA. AL CUMPLIR CON LOS OTROS OBJETIVOS, EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL ALCANZA SU EFICIENCIA ADMINISTRATIVA.

### **3.2.- ESTRUCTURA DE LA COMPENSACIÓN:**

LOS ANALISTAS DE COMPENSACIONES CONSIDERAN MÁS CONVENIENTE AMALGAMAR DIFERENTES PUESTOS EN CATEGORÍAS DE PUESTOS. EN EL ENFOQUE JERÁRQUICO, LOS PUESTOS YA HAN SIDO AGRUPADOS EN DIFERENTES CATEGORÍAS. CUANDO SE UTILIZAN OTROS MÉTODOS, LOS GRUPOS SE ESTABLECEN POR PUNTO O POR CLASIFICACIONES YA EXISTENTES EN LA EMPRESA.

DE ESTA MANERA, TODOS LOS PUESTOS DE LA MISMA CATEGORÍA RECIBEN LA MISMA COMPENSACIÓN. CUANDO SE ESTABLECEN DEMASIADOS NIVELES JERÁRQUICOS SE OBSTACULIZA EL OBJETIVO DE ESTABLECER GRUPOS; ASIMISMO, SI LOS NIVELES JERÁRQUICOS SON MUY POCOS, SE ENCONTRARÁ QUE FUNCIONES DE MUY DIFERENTE IMPORTANCIA RECIBIRÁN LA MISMA COMPENSACIÓN.

EL PROBLEMA QUE PRESENTAN LAS TASAS ÚNICAS PARA CADA CATEGORÍA ES QUE NO PUEDE ALENTARSE EL DESEMPEÑO SOBRESALIENTE. PARA MOTIVAR A UN EMPLEADO SE HACE NECESARIO PASARLO A LA SIGUIENTE CATEGORÍA SALARIAL, LO CUAL CONSTITUIRÍA UNA RUPTURA DE TODO EL BALANCE INTERNO ESTABLECIDO MEDIANTE LAS EVALUACIONES E PUESTOS.

A FIN DE RESOLVER ESTOS PROBLEMAS, LA MAYOR PARTE DE LAS EMPRESAS UTILIZAN DETERMINADOS MÁRGENES DE PAGO PARA CADA CATEGORÍA.

A MEDIDA QUE SE CREAN NUEVOS PUESTOS EN LA ORGANIZACIÓN, EL ÁREA DE SUELDOS Y SALARIOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL LLEVA A CABO EVALUACIONES DE PUESTOS. A PARTIR DE ESTAS EVALUACIONES SE UBICA EL NUEVO PUESTO EN LA CATEGORÍA ADECUADA. SI SE UTILIZAN MÁRGENES DE PAGO PARA CADA CATEGORÍA SALARIAL, SERÁ CONVENIENTE QUE LA COMPENSACIÓN DEL NUEVO EMPLEADO SE UBIQUE EN EL NIVEL INFERIOR DE DESEMPEÑO HASTA QUE RESULTE ADECUADO (POR MEDIO DE UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO) UBICARLO EN UN NIVEL SUPERIOR.

### **3.3.- DESAFÍOS DEL ÁREA E COMPENSACIONES.**

#### ***CAMBIOS INDUCIDOS POR LA TECNOLOGÍA:***

ALGUNOS PUESTOS DEBEN RECIBIR UNA COMPENSACIÓN MAYOR QUE LA INDICADA POR SU VALOR RELATIVO, DEBIDO A FUERZAS DEL MERCADO. ESAS FUERZAS OBEDECEN EN GRAN MEDIDA A LAS SITUACIONES QUE CREA LA TECNOLOGÍA.

#### ***PRESIÓN SINDICAL:***

CUANDO UN SEGMENTO O LA TOTALIDAD DE LA FUERZA DE TRABAJO SE ENCUENTRA ORGANIZADA EN SINDICATOS, ES POSIBLE QUE SE EMPLEE LA CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN DE ESTAS ENTIDADES PARA OBTENER COMPENSACIONES SUPERIORES A LAS QUE DETERMINARÍA EL VALOR RELATIVO DE CADA PUESTO EN UN MERCADO LIBRE DE TRABAJO.

#### ***PRODUCTIVIDAD:***

UNA COMPAÑÍA NO PUEDE PAGAR A SUS TRABAJADORES MÁS DE LO QUE ÉSTOS APORTAN, MEDIANTE SU PRODUCTIVIDAD.

CUANDO EL NIVEL DE COMPENSACIONES EMPIEZA A EXCEDER EL DE LA PRODUCTIVIDAD, LA COMPAÑÍA NO TIENE MÁS REMEDIO QUE VOLVER A DISEÑAR LOS PUESTOS EN FORMA MÁS EFICAZ. CAPACITAR A NUEVOS TRABAJADORES, AUTOMATIZARSE Y PROCURAR POR TODOS LOS MEDIOS EL RESTABLECIMIENTO DE UN CLIMA DE CONFIANZA Y COOPERACIÓN.

### **3.4.- LA COMPENSACIÓN Y LAS POLÍTICAS INTERNAS DE SUELDOS Y SALARIOS:**

UNA POLÍTICA COMÚN ES CONCEDER A LOS EMPLEADOS NO SINDICALIZADOS LOS MISMOS AUMENTOS QUE A LOS SINDICALIZADOS.

ALGUNAS COMPAÑÍAS MANTIENEN LA POLÍTICA DE CONSERVAR SUS NIVELES DE COMPENSACIÓN EN UN NIVEL SUPERIOR AL DEL MERCADO, PARA IMPEDIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL Y ATRAER RECURSOS HUMANOS SELECTOS. CIERTAS EMPRESAS HAN OPTADO POR LA CONCESIÓN AUTOMÁTICA DE AUMENTOS CONFORME AUMENTA LA INFLACIÓN.

#### **DISPOSICIONES GUBERNAMENTALES EN MATERIA LABORAL:**

EN GENERAL, LA TENDENCIA ES HACIA LA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS DE LOS TRABAJADORES. AUNQUE EN OCASIONES ESTA TENDENCIA HA EXCEDIDO LOS LÍMITES DE LA CAPACIDAD REAL DE ALGUNAS ORGANIZACIONES.

CORRESPONDE A LA ORGANIZACIÓN RESPONDER DE MANERA RESPONSABLE, LEGAL Y EFECTIVA A ESTAS NORMAS LEGALES.

#### **INCENTIVOS Y PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES:**

LOS INCENTIVOS Y LA PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES CONSTITUYEN ENFOQUES DE COMPENSACIÓN QUE IMPULSAN LOGROS ESPECÍFICOS. LOS INCENTIVOS ESTABLECEN ESTÍMULOS BASADOS EN EL DESEMPEÑO Y NO EN LA ANTIGÜEDAD O EN LAS HORAS QUE SE HAYA LABORADO. CON MÁS FRECUENCIA, SE CONCEDEN SOBRE BASES INDIVIDUALES.

LA PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES ESTABLECE UNA RELACIÓN ENTRE EL MEJOR DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN Y UNA DISTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIOS DE ESE MEJOR DESEMPEÑO ENTRE LOS TRABAJADORES.

POR LO COMÚN, SE APLICA A UN GRUPO O A TODOS LOS EMPLEADOS, Y NO SE APLICA SOBRE BASES INDIVIDUALES. TANTO LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS COMO LA PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES SE UTILIZAN COMO SUPLEMENTO DE LAS TÉCNICAS TRADICIONALES DE SUELDOS Y SALARIOS.

EL INTERÉS EN EL ÁREA DE LAS COMPENSACIONES NO TRADICIONALES HA DERIVADO EN GRAN PARTE DE LOS DESAFÍOS DE UN MAYOR NIVEL DE COMPETENCIA.

#### **ESTOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN TIENEN EL OBJETIVO DE:**

VINCULAR LA COMPENSACIÓN CON EL DESEMPEÑO, LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD.

REDUCIR LOS COSTOS DE COMPENSACIÓN.

MEJORAR EL NIVEL DE PARTICIPACIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO.

INCREMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA CERTIDUMBRE DE ESTAR PARTICIPANDO EN UNA EMPRESA COMÚN.

A PESAR DE QUE LA COMPENSACIÓN INDIVIDUAL SE PUEDE INCREMENTAR, LOS COSTOS GENERALES DE LA COMPENSACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PUEDEN DISMINUIR, GRACIAS AL INCREMENTO EN LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD.

### **3.5.- ENTORNO DE LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS Y DE PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES.**

LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS Y DE PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES ESTABLECEN UNA RELACIÓN ENTRE LOS COSTOS DE LA COMPENSACIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN. LOS COSTOS DE LA COMPENSACIÓN Y EL INGRESO QUE RECIBE CADA TRABAJADOR VARÍAN DE ACUERDO CON LOS ALTIBAJOS DE LA ORGANIZACIÓN.

ADEMÁS DE PERMITIR MAYOR FLEXIBILIDAD EN EL PROCESO DE VINCULAR LOS COSTOS AL NIVEL DE ÉXITO QUE OBTENGA LA EMPRESA, LOS INCENTIVOS Y LA PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES CREAN UN ENTORNO DETERMINADO QUE ES PRECISO CONSIDERAR ANTES DE SELECCIONAR UNA POLÍTICA.

### **PROPÓSITO DE LA COMPENSACIÓN NO TRADICIONAL:**

UNO DE LOS OBJETIVOS MÁS SIGNIFICATIVOS DE LOS INCENTIVOS FINANCIEROS CONSISTE EN QUE SE PREMIE EL MEJOR DESEMPEÑO DE MANERA REGULAR Y PERIÓDICA. DE MANERA DIFERENTE A COMO OCURRE CON LOS AUMENTOS DE SUELDO Y LAS PROMOCIONES, EL REFORZAMIENTO DE LA CONDUCTA ES POR LO COMÚN RÁPIDO Y FRECUENTE; POR LO GENERAL ACOMPAÑA A CADA PAGO QUINCENAL O MENSUAL. LA ORGANIZACIÓN SE BENEFICIA, PORQUE ESTAS COMPENSACIONES SE OTORGAN EN RELACIÓN DIRECTA CON LA PRODUCTIVIDAD Y NO A TRAVÉS DEL MÉTODO INDIRECTO DEL NÚMERO DE HORAS QUE SE HAYA TRABAJADO. SI EL SISTEMA MOTIVA A LOS EMPLEADOS A INCREMENTAR SU PRODUCTIVIDAD, LOS GASTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA SE COMPENSA CON CRECES.

EN ÚLTIMA INSTANCIA, EL OBJETIVO DE LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS Y DE PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES ES MEJORAR EL DESEMPEÑO. ES IMPORTANTE, SIN EMBARGO, DETERMINAR QUÉ ASPECTOS DEL DESEMPEÑO SE DESEA MEJORAR.

### **EXTENSIÓN Y COBERTURA:**

¿A QUÉ PERSONAS SE DIRIGE EL PLAN DE COMPENSACIONES NO TRADICIONALES? EL TEMA ES ESENCIAL, PUES AFECTA LA MOTIVACIÓN, EL ESPÍRITU DE TRABAJO EN

EQUIPO Y EL SENTIDO QUE SE TENGA SOBRE LA JUSTICIA DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN.

LOS INCENTIVOS INDIVIDUALES, COMO LAS COMISIONES POR VENTAS, OBTIENEN MEJORES RESULTADOS CUANDO LA COOPERACIÓN Y EL TRABAJO DE EQUIPO NO SON UN ELEMENTO PREDOMINANTE EN LA LABOR DIARIA. CUANDO SE REQUIERE COOPERACIÓN Y COORDINACIÓN ENTRE LAS PERSONAS QUE ESTÁN LLEVANDO A CABO UNA LABOR, LOS INCENTIVOS DE GRUPO Y LA PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES SON ESPECIALMENTE EFICACES. LOS ESPECIALISTAS EN RECURSOS HUMANOS DEBEN DEFINIR LA PARTICIPACIÓN Y LA COBERTURA CON UN MARGEN UFICIENTEMENTE AMPLIO PARA FACILITAR EL TRABAJO DE EQUIPO, PERO CIRCUNSCRIPTO SOLAMENTE A LAS PERSONAS QUE TENDRÁN UN EFECTO CLARO SOBRE LOS RESULTADOS.

### **NIVELES FINANCIEROS:**

TAMBIÉN DEBEN DETERMINAR EL MONTO DE LOS INCENTIVOS Y LA PERIODICIDAD CON LA QUE SE VAN A ENTREGAR. ES NECESARIO ESTABLECER PARÁMETROS CLAROS, QUE NOS CONDUZCAN A EVITAR LA CONFUSIÓN O A DIFERENTES INTERPRETACIONES.

POR EJEMPLO, SI SE ESTABLECE UN SISTEMA DE INCENTIVOS BASADOS EN EL NÚMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS SE PUEDE ESPECIFICAR QUE EL INCENTIVO SE PAGARÁ SIEMPRE Y CUANDO LA UNIDAD PRODUCIDA CORRESPONDA A LOS NIVELES DE CALIDAD ESTIPULADOS. EN EL CASO DE LOS PROGRAMAS DE PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES SUELE ADOPTARSE COMO NORMA UN PORCENTAJE DE LOS COSTOS REDUCIDOS O DEL INCREMENTO EN UTILIDADES.

---

### **LA REMUNERACIÓN Y EL SISTEMA DE SUELDOS Y SALARIOS.**

LA CUESTIÓN DE LA REMUNERACIÓN, PROBABLEMENTE SEA LA FUNCIÓN MÁS DIFÍCIL Y PERPLEJA CON QUE TIENE QUE ENFRENTARSE EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL. AUNQUE LOS SUELDOS Y SALARIOS DEBEN TENER UNA BASE LÓGICA Y DEFENDIBLE, COMPRENDEN MUCHOS FACTORES.

LA REMUNERACIÓN ES MUY IMPORTANTE PARA LOS EMPLEADOS INDIVIDUALES, PORQUE ES UNA MEDIDA DE SU VALOR PARA ELLOS MISMOS, PARA LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO, PARA LOS EMPLEADOS INDIVIDUALES PORQUE ES UNA MEDIDA DE SU VALOR PARA ELLOS MISMOS, PARA LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO, PARA LAS FAMILIAS Y PARA LA SOCIEDAD. ASÍ EL NIVEL ABSOLUTO DE INGRESO DE LOS EMPLEADOS DETERMINA SU NIVEL DE VIDA Y SU INGRESO RELATIVO DETERMINA LA CONDICIÓN, PRESTIGIO Y VALÍA.

LA FALTA DE SATISFACCIÓN SE PRESENTA, PORQUE LAS NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS SE VEN AFECTADOS POR LOS NIVELES ABSOLUTOS Y RELATIVOS DE LOS PAGOS COMO SE MUESTRA EN LA FIGURA 8.1.

CUANDO LA CANTIDAD TOTAL Y ABSOLUTA DEL INGRESO ES DEMASIADO BAJA, LOS EMPLEADOS NO PODRAN SATISFACER SUS NECESIDADES FISIOLÓGICAS Y DE SEGURIDAD. UNA CAUSA MUY COMÚN DE FALTA DE SATISFACCIÓN, SE SITUA EN EL PAGO RELATIVO, QUE ES EL SUELDO DE UN EMPLEADO EN COMPARACIÓN CON EL DE OTROS TRABAJADORES.

EL AUTOR E.E LAWLER (PAY AND ORGANIZACIONAL EFFECTIVENESS) NOS DICE, QUE LOS PAGOS PUEDEN TENER TAMBIEN CONSECUENCIAS NEGATIVAS PARA LA ORGANIZACIÓN. LAS IMPLICACIONES DE LA INSATISFACCIÓN CON LOS PAGOS, SE MUESTRA EN LA FIGURA 8.2

### **3.5.- PROBLEMAS DE RETRIBUCIÓN**

APARENTEMENTE LA RETRIBUCIÓN POR LOS SERVICIOS PRESTADOS, PARECE UN PROBLEMA ECONÓMICO RELATIVAMENTE SIMPLE: FIJAR UN PRECIO PARA UN FACTOR DE PRODUCCIÓN. EN SI NO SE TRATA DE UN PROBLEMA SOLO, SINO DE VARIOS, EN DONDE ESTAN IMPLICADOS ASPECTOS ECONÓMICOS, SOCIOLÓGICOS, POLÍTICOS Y ETICOS. POR OTRA PARTE, EL PROCESO DE FIJAR UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN PRESUPONE NO SOLO LA EXISTENCIA DE UN MERCADO DE TRABAJO, SINO TAMBIEN CIERTAS PERSONAS QUE HAN DE TOMAR DECISIONES: PROPIETARIOS, JEFES DE PERSONAL, SINDICATO, ETC. FINALMENTE COMO ES SABIO, LA REMUNERACIÓN SE DESDOBLA EN UNA SERIE DE NIVELES DE REMUNERACIONES.

LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS, SE OCUPA DE LOS PROBLEMAS PRÁCTICOS DE LA REMUNERACIÓN. TALES PROBLEMAS PUEDEN ORIGINARSE POR SITUACIONES COMO LAS SIGUIENTES:

LA DEL TRABAJADOR QUE DESEA COBRAR MAS, PORQUE REALIZA TAREAS QUE NO APARECEN EN LA DESCRIPCIÓN DE SU PUESTO.

LA DEL EMPLEADO QUE AUN EN PERIODO DE FORMACIÓN, ESPERA AUMENTOS DE SUELDO CADA 6 O 12 MESES.

LA DEL SUPERVISOR CUYO SUBORDINADO LABORÓ 14 HORAS EXTRAS LA SEMANA PASADA Y PERCIBIO UNA RETRIBUCIÓN MAYOR QUE LA DE EL.

LA DEL DIRECTIVO QUE PRETENDE QUE PARTE DE SU RETRIBUCIÓN SEA DIFERIDA, HASTA ENCONTRARSE EN UN NIVEL INFERIOR PARA EFECTOS DE IMPUESTOS SOBRE LA RENTA.

LA DEL SINDICATO QUE PRETENDE LOGRAR MAYORES SALARIOS, PARA INCREMENTAR EL PODER ADQUISITIVO DE LOS TRABAJADORES.

LA DE LOS RESPONSABLES DE ESTABLECER POLÍTICAS SALARIALES, CONSIDERANDO VARIABLES, TALES COMO: LA ESTABILIDAD DE PRECIOS, EL CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA Y LA CAPACIDAD PARA COMPETIR EN EL MERCADO DE TRABAJO.

ESTOS TIPOS DE PROBLEMAS, PUEDEN SERVIR PARA MOSTRAR LA AMPLIA GAMA DE MATERIAS QUE DEBE ABARCAR LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS. ASIMISMO, INDICAN LAS PARTES INTERESADAS: SINDICATOS, DEPARTAMENTO DE PERSONAL, DIRECCIÓN SUPERIOR, EMPRESAS; DE HECHO, LA ECONOMIA LOCAL O REGIONAL EN SU TOTALIDAD.

### **ASPECTOS DE LA REMUNERACIÓN**

LA REMUNERACIÓN, COMO PRECIO, PRESENTA INDUDABLES ASPECTOS DE CARÁCTER ECONÓMICO.- LA DISTRIBUCIÓN EN EL MERCADO DE RECURSOS HUMANOS ESCASOS Y LA DETERMINACIÓN DEL VALOR DE LOS SERVICIOS DE LOS TRABAJADORES, PERO COMPRENDE OTROS ASPECTOS DE CARÁCTER DISTINTOS.

ASPECTOS ECONOMICOS DE REMUNERACIÓN. LA REMUNERACIÓN, COMO LAS MONEDAS, TIENE DOS CARAS, UNA DE ELLAS REPRESENTA EL COSTO PARA EL PATRÓN Y ES EL PRECIO QUE DEBE PAGAR POR EL EMPLEO DE UN FACTOR DE PRODUCCIÓN. EN ESTE SENTIDO, EL PAGO CORRESPONDIENTE ES UNA TRANSACCIÓN ECONÓMICA, REGIDA POR LA MISMA LÓGICA QUE CUALQUIER OTRA COMPRA.

LA OTRA CARA, ES EL INGRESO DEL TRABAJADOR, EN EL MISMO SENTIDO, EL TRABAJADOR VENDE SUS SERVICIOS PARA OBTENER UN INGRESO, TRATANDO DE CONSEGUIR EL MÁXIMO PRECIO POSIBLE. EN ESTAS TRANSACCIONES HAY QUE SUPONER, QUE EL PRECIO SE ESTABLECE EN FUNCIÓN DE LA DEMANDA DE LOS COMPRADORES Y LA OFERTA DE LOS VENDEDORES, Y QUE EL RECURSO ECONÓMICO ESCASO (TRABAJO) SE ADJUDICA AL EMPLEO EN EL QUE TIENE MAS VALOR.

DESGRACIADAMENTE PARA EL TRABAJADOR POTENCIAL, SU TRABAJO ES PERECEDERO; SI EL DE HOY NO SE COMPRA HOY, MAÑANA NO TIENE VALOR. EL TRABAJO TAMPOCO ES UNA MERCANCÍA, COMO UNA LAMINA DE ACERO QUE PUEDA COMPARARSE AJUSTADA A ESPECIFICACIONES. NO ES SOLO QUE SEA PERECEDERO, SINO QUE, COMO VARIA SEGÚN LA CAPACIDAD DE TRABAJO DE CADA PERSONA, PUEDE SER UN BIEN DISTINTO DE UN DIA PARA OTRO.

EL MERCADO DE TRABAJO TIENE ASIGNADA LA TAREA, DE DAR COHERENCIA Y TODA ESTA VARIEDAD DE FUERAS Y VARIABLES. DEBE PONER EN CONTACTO A

COMPRADORES Y VENDEDORES, FIJAR PRECIOS Y TAMBIÉN, INTENTAR CONSEGUIR UN EQUILIBRIO ENTRE LA OFERTA Y LA DEMANDA.

ASPECTOS SOCIOLOGICOS DE LA REMUNERACIÓN. PARA QUIEN LO RECIBE, EL SALARIO, ADEMÁS DE PERMITIRLE ADQUIRIR LOS BIENES QUE PRECISE, REPRESENTA UN SÍMBOLO DE POSICIÓN.

EN COMUNIDADES PEQUEÑAS, LA POSICIÓN DE UN INDIVIDUO, ES EL PRODUCTOS DE VARIADOS ELEMENTOS DE JUICIO: FAMILIA, AMIGOS, PROFESIÓN, EDUCACIÓN, FILIACIÓN, POLÍTICA, ETC.

EN UNA COMUNIDAD GRANDE Y DINAMICA, MUCHOS DE ESTOS ELEMENTOS RESULTAN MUY DIFÍCILES DE MEDIR Y TIENDEN A PERDER SIGNIFICADO. A MEDIDA QUE LA VIDA LABORAL SE VA DIFERENCIANDO EL RESTO DE NUESTRA VIDA, A MEDIDA QUE LA CONTINUA DIVISIÓN DEL TRABAJO HACE DIFÍCIL LA IDENTIFICACIÓN PARA OCUPACIONES, Y QUE LOS VALORES SE MONETIZAN, EL SALARIO SE CONVIERTE EN SÍMBOLO DE UNOS ELEMENTOS DE VALORIZACIÓN DIFERENTES. SI MEDIMOS LA POSICIÓN EN TERMINOS DE RETRIBUCIÓN, RESULTA POSIBLE COMPRENDER POR QUE LAS DIFERENCIAS SALARIALES, AUN MUY PEQUEÑAS, PUEDEN LLEGAR A TENER UN GRAN SIGNIFICADO. EL SUELDO TIENE UN VALOR POSICIONAL DIFERENTE QUE EL SALARIO, Y LA MISMA DIFERENCIA SE ADVIERTE ENTRE SALARIO PAGADO POR AÑOS Y EL PAGADO POR MESES O SEMANAS, O ENTRE EL SALARIO POR HORA Y EL SALARIO A DESTAJO.

ESTA SIGNIFICACIÓN SIMBOLICA DE LA REMUNERACIÓN, ACRECIENTA SU IMPORTANCIA. AL ADQUIRIR TAN VARIADOS SENTIDOS Y UTILIDADES, COBRA MAYORES PROPORCIONES EN LA MENTE DE LOS RECEPTORES. AL ENFOCAR LA RETRIBUCIÓN COMO SÍMBOLO DE POSICIÓN, SE EXPLICA LA IMPORTANCIA DE LA TRADICIÓN Y DE LA COSTUMBRE, EN CUANTO SE REFIERE A AQUELLA.

ASPECTOS PSICOLÓGICOS DE LA REMUNERACIÓN. LA RETRIBUCIÓN CONSTITUYE, UN MEDIO DE SATISFACER NECESIDADES. LAS NECESIDADES MOTIVAN AL PERSONAL. POR TANTO, EN LA MANERA EN QUE LA REMUNERACIÓN CONSTITUYE UN MEDIO DE SATISFACCIÓN DE NECESIDADES, PUEDE MOTIVAR AL EMPLEADO.

ANTIGUAMENTE SE CONSIDERABA QUE LA MOTIVACIÓN DEL TRABAJO ERA SIMPLE, ES DECIR, BASTABA QUE EL PATRÓN AUMENTARA LA PAGA PARA QUE AUMENTASE TAMBIEN LA MOTIVACIÓN. SIN EMBARGO, LA MOTIVACIÓN ES COMPLEJA, POR QUE COMPLEJOS SON LOS ORIGENES DE LAS NECESIDADES HUMANAS, APARTE DE SU INDOLE BIOLÓGICA Y SOCIAL. PUEDE SER QUE EXISTA UNA JERARQUÍA DE NECESIDADES BASICAS COMUNES A NUESTRA CIVILIZACIÓN. PERO HAY TAMBIEN, OTRAS NECESIDADES DERIVADAS DE NUESTRO GRUPO DE REFERENCIA, QUE VARIA DE UN GRUPO A OTRO, DE UN INDIVIDUO A OTRO.

SE DESEA QUE LOS SUELDOS Y SALARIOS OPEREN COMO MOTIVADORES, ES PRECISO QUE LA ORGANIZACIÓN REALICE UNA PLANEACIÓN EFICAZ Y ESTRUCTURADA, HACIA ESE OBJETIVO. PARA ELLO, SE REQUIERE QUE EL PERSONAL COMPRUEBE QUE PUEDE FIJAR SUS PROPIOS OBJETIVOS ENCAMINANDO SU ESFUERZO HACIA LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, Y QUE LA RETRIBUCIÓN SE AJUSTE AL RENDIMIENTO.

DE ESTA MANERA PUEDE LOGRARSE QUE EL DINERO SEA UN MOTIVADOR EFICAZ, PERO NUNCA SERA UN MOTIVADOR UNICO NI AUTOMATICO.

ASPECTOS POLÍTICOS DE LA REMUNERACIÓN EN LA DETERMINACIÓN DE LA RETRIBUCIÓN, INTERVIENEN ELEMENTOS DE PODER E INFLUENCIA, AL NEGOCIAR UN CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO, NO SÓLO SE ACUERDAN NIVELES DE RETRIBUCIÓN, SINO TAMBIEN SOBRE OTRAS CLAUSULAS QUE AFECTAN A LA MISMA.

POR SU PARTE, LOS PATRONES EJERCEN CIERTO PODER, EN DICHAS SITUACIONES. ALGUNOS ADEMÁS, OPTAN POR PAGAR SALARIOS MAYORES QUE LOS DEMÁS, GENERANDO ASÍ, FUERZAS IMPORTANTES EN LOS MERCADOS DE TRABAJO.

ASPECTOS ETICOS DE LA REMUNERACIÓN. EN TODA DISCUSIÓN SOBRE RETRIBUCIÓN FIGURAN REPETIDOS LLAMAMIENTOS A LA JUSTICIA. TODOS PARECEN ESTAR DE ACUERDO EN QUE LA REMUNERACIÓN DEBE SER JUSTA, LAS EXPRESIONES SALARIO JUSTO, SUELDO DECENTE, ESTAN A LA ORDEN DEL DIA. PERO VARIAN MUCHO LAS OPINIONES, EN CUANTO AL SIGNIFICADO QUE LA JUSTICIA Y LA EQUIDAD, VIENEN REFERIDAS A LA RETRIBUCIÓN. NO EXISTEN UNIDADES DE MEDIDA ABSOLUTA, OBJETIVAS Y UNIVERSALMENTE ACEPTADAS DE LA JUSTICIA SALARIAL.

LOS PROBLEMAS DE RETRIBUCIÓN, POR TANTO IMPLICAN SIEMPRE CONSIDERACIONES ETICAS, ADEMÁS DE QUE SE INVOCA A LA JUSTICIA. EL PROPÓSITO DE LA POLÍTICA SALARIAL, ES CORREGIR LAS DESIGUALDADES, ASI COMO LAS PRACTICAS DISCRIMINATORIAS CONTRA EMPLEADOS, SINDICATOS, GRUPOS O INDIVIDUOS.

## **EL CONCEPTO DE LA FILOSOFIA EN LOS SUELDOS Y SALARIOS.**

UNO DE LOS ASPECTOS MÁS IMPORTANTES DE LA FILOSOFIA DE UNA ORGANIZACIÓN ES EL QUE SE RELACIONA CON LA POLÍTICA DE SALARIOS, EL NIVEL DE SALARIOS EN RELACION A LA PRODUCCIÓN, ES EL ELEMENTO ESENCIAL

TANTO EN LA COMPETENCIA DE LA ORGANIZACIÓN, EN EL MERCADO DE TRABAJO, COMO EN LAS RELACIONES DE LA ORGANIZACIÓN CON SU PROPIO PERSONAL.

ES INDUDABLE QUE LOS SUELDOS Y LOS SALARIOS ESTAN DIRECTAMENTE RELACIONADOS, CON LA PRODUCTIVIDAD TOTAL DE LA INSTITUCIÓN Y SIGNIFICA LA CONTRIBUCIÓN, DE CADA UNO DE LOS TRABAJADORES EN LA REALIZACIÓN DE LAS METAS Y OBJETIVOS. CON ESTE PUNTO DE VISTA, ES FACIL COMPRENDER QUE UNA REMUNERACIÓN ADECUADA Y JUSTA, IMPLEMENTADA POR EL AREA DE RECURSOS HUMANOS, ES UN MOTIVANTE PARA LOGRAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADO.

### **3.6.- - LOS CONCEPTOS DE SUELDOS Y SALARIOS Y LA REMUNERACION:**

ES LA FASE DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. QUE USA PRINCIPIOS Y TECNICAS DEFINIDAS, PARA LOGRAR QUE LA REMUNERACIÓN TOTAL QUE RECIBE UN TRABAJADOR, SEA RAZONABLEMENTE APROPIADA A LA IMPORTANCIA DEL PUESTO, A LA EFICIENCIA, A LAS NECESIDADES PERSONALES DEL TRABAJADOR Y A LAS POSIBILIDADES DE LA INSTITUCIÓN.

ES EL CONJUNTO DE NORMAS Y DE PROCEDIMIENTOS QUE TRATAN DE ESTABLECER O MANTENER, ESTRUCTURAS DE SALARIOS EQUITATIVAS Y JUSTAS EN LA ORGANIZACIÓN.

ES UN PROCEDIMIENTO SISTEMATICO PARA ESTABLECER UNA ESTRUCTURA DE REMUNERACIÓN.

LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS, NO ES ALGO QUE DEBA VERSE AISLADAMENTE, SINO UN INTENTO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS FORMULADOS EN LA POLÍTICA SALARIAL.

EN RESUMEN EL PROPÓSITO DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS, EN TERMINOS AMPLIOS CONSISTE EN TRATAR DE ARMONIZAR, LOS DIVERSOS ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL CONCEPTO DE SALARIO. LA TAREA DE ESTA ADMINISTRACIÓN ES AMPLIA Y COMPLICADA, YA QUE ESTA RAMA DE RECURSOS HUMANOS, INVOLUCRA MUCHOS ASPECTOS, QUE AFECTAN A LA ECONOMIA Y A LA SOCIEDAD EN GENERAL, LA MAYOR PARTE DE LOS PROBLEMAS, DEBEN DE RESOLVERSE POR EL CUERPO DIRECTIVO DE LA INSTITUCIÓN, POR LOS EMPLEADOS, POR LOS TRABAJADORES Y POR LA REPRESENTACIÓN SINDICAL, SIN PERDER DE VISTA, LA IMPORTANCIA QUE LAS SOLUCIONES PUEDAN TENER PARA LA ECONOMIA EN GENERAL YA QUE EL COMPONENTE NACIONAL DE PAGO DE SUELDOS Y SALARIOS ES UNA PARTE IMPORTANTE DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA NACIÓN Y DEBE DE GUARDAR UNA RELACION ESTRECHA CON LA META DE INFLACIÓN PROGRAMADA.

### **3.7.- LA TEORIA DE LA REMUNERACIÓN:**

LA PROBLEMÁTICA EXPUESTA ANTERIORMENTE, PRESENTAN UNA SINGULAR TAREA PARA LA TEORIA DE LA REMUNERACIÓN, SE HA PODIDO OBSERVAR QUE LA COMPRESIÓN DE LAS TÉCNICAS DE FIJACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS, SUPERA EN DIFUSIÓN CON MUCHO A LA DE LOS PRINCIPIOS BÁSICOS EN QUE SE INSPIRA ESTA FIJACIÓN.

LA EXPANSION DE LOS CONOCIMIENTOS SOBRE LA MANERA DE RESOLVER LOS PROBLEMAS DE REMUNERACIÓN, SIN UNA EXPANSION PARALELA DE LAS NOCIONES, QUE PERMITAN ADVERTIR POR QUE LAS DIVERSAS SOLUCIONES SON O NO EFECTIVAS, Y CREAN UN AMBIENTE FAVORABLE A LAS DECISIONES OPORTUNISTAS Y CASUALES.

LA TEORIA DE LA REMUNERACIÓN TIENE POR OBJETO, ESPECIFICAR LOS FACTORES QUE DETERMINAN ESTA. COMO LO DETERMINAN Y QUE IMPORTANCIA ABSOLUTA Y RELATIVA, TIENE CADA UNO DE ELLOS. SI SE CONOCIERAN ESAS CONDICIONES O FACTORES DETERMINANTES, PODRIA CONSEGUIRSE MUCHO MAS FÁCILMENTE, UN ACUERDO SOBRE EL MODO DE RESOLVER LOS PROBLEMAS QUE SE PLANTEAN, SE CONOCERIA CON ELLO LA UTILIDAD RELATIVA DE LAS DIVERSAS POLÍTICAS Y PRACTICAS SALARIALES, SUS COSTOS RELATIVOS Y LOS SACRIFICIOS QUE CADA ALTERNATIVA IMPLICA

LA TEORIA DE LOS SALARIOS TRATA DE EXPLICAR ESTE, COMO UNA RESULTANTE DE TODAS LAS VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL Y DE ESTA MANERA, PROPORCIONAR UNA GUIA PARA LAS DIVERSAS POLÍTICAS Y PROGRAMAS ADOPTADOS.

LA TEORIA DE LA REMUNERACIÓN ES UN INTENTO DE EXPLICACIÓN DE LAS TARIFAS SALARIALES Y DE LAS RELACIONES IMPLICADAS, TRATA DE EXPLICAR POR QUE Y COMO RESULTAN ESTOS VALORES, INTENTA IDENTIFICAR Y DESCRIBIR LAS RELACIONES SECUENCIALES Y FUNCIONALES QUE EXISTEN, ENTRE LA RETRIBUCIÓN Y LAS CAUSAS QUE LA AFECTAN.

LAS TEORIAS DE LA REMUNERACIÓN INFLUYEN DECISIVAMENTE EN LA POLÍTICA SALARIAL, ASI COMO EN LOS EMPLEADOS, TRABAJADORES Y DIRECTIVOS. SIN EMBARGO NUESTRO INTERES PRINCIPAL ESTA ENFOCADO HACIA LAS ORGANIZACIONES DE GOBIERNO.

#### **ESTAS TEORIAS SON LAS SIGUIENTES:**

- TEORIA DEL INTERCAMBIO, ES EL PAGO JUSTO QUE EL EMPLEADO RECIBE A CAMBIO DE SUS CONTRIBUCIONES DE TIEMPO, ESFUERZO Y HABILIDADES.
- TEORIA DE LA EQUIDAD, BASADA EN EL MODELO DE INTERCAMBIO, ESTA TEORIA SOSTIENE QUE LOS EMPLEADOS, BUSCAN UN INTERCAMBIO, EN EL CUAL LAS RECOMPENSAS SEAN PERCIBIDAS DE MANERA EQUITATIVA.

- TEORIA DE LA EXPECTATIVA, ESTA EXPLICA QUE LOS EMPLEADOS AUMENTARAN SU PRODUCTIVIDAD, BAJO LA EXPECTATIVA DE RECIBIR UNA REMUNERACIÓN ADECUADA.

### **3.8.- SALARIO Y FACTORES DEL SALARIO.**

EL SUELDO O SALARIO QUE LOS TRABAJADORES RECIBEN POR SUS SERVICIOS, ES DE GRAN IMPORTANCIA PARA ELLOS, NO SOLO POR LO QUE COMPRAN SINO POR LO QUE LES PROPORCIONA EN TERMINO DE STATUS Y RECONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN. POR LO TANTO EL PAGO DE SALARIOS DEBE SER EQUITATIVO, EN FUNCION DE LA REMUNERACIÓN DE OTROS TRABAJADORES QUE ESTAN RECIBIENDO POR SU DESEMPEÑO. LOS SALARIOS SON IMPORTANTES PARA EL EMPLEADO, POR QUE CONSTITUYE UN RENDIMIENTO FINANCIERO COMO PSICOLÓGICO EN SU TRABAJO.

#### **QUE ES SUELDO Y QUE ES SALARIO:**

ESTOS DOS CONCEPTOS TAN COMUNES EN NUESTRO PAIS, NOS DAN DOS CONTENIDOS TOTALMENTE DIFERENTES, PERO EN ESENCIA TIENEN EL MISMO SIGNIFICADO, POR QUE TANTO LA RETRIBUCIÓN OBTENIDA A CAMBIO DE LOS SERVICIOS PRESTADOS ES EL SUELDO, COMO LO ES EL SALARIO. LA DIFERENCIA ESTA PRINCIPALMENTE EN LA COSTUMBRE, ES DECIR EN LA FORMA DE ELABORACIÓN Y PAGO ASI LA NOMINA ES DE SUELDOS PARA EL PERSONAL DE CONFIANZA Y LA DE PERSONAL SINDICALIZADO ES DE SALARIOS.

#### **CLASIFICACION DEL SALARIO:**

UNO DE LOS OBJETIVOS DE CUALQUIER SISTEMA DE REMUNERACIONES, DEBE SER EL ASEGURARSE QUE CADA EMPLEADO RECIBA, UN PAGO EQUITATIVO EN TERMINOS DE SU PROPIO ESFUERZO Y RESULTADOS. EL SISTEMA MAS COMUN DE CLASIFICACION DEL SALARIO ES EL SIGUIENTE:

A.- POR EL MEDIO EMPLEADO PARA EL PAGO.

POR ESTE MEDIO EL SALARIO PUEDE CLASIFICARSE DE LA MANERA SIGUIENTE:

A.1.- SALARIO EN MONEDA, ES EL SALARIO PAGADO EN MONEDA DE USO CORRIENTE, QUE TODO TRABAJADOR RECIBE.

A.2.- SALARIO EN ESPECIE, ES EL QUE SE PAGA EN ESPECIE, ES DECIR CON ALIMENTOS, HABITACIÓN, BIENES O SERVICIOS.

A.3.- SALARIO EN PAGO MIXTO, ES EL QUE SE PAGA AL TRABAJADOR, PARTE EN MONEDA Y PARTE EN ESPECIE.

B.- POR SU CAPACIDAD ADQUISITIVA. PUEDE SER DE LA SIGUIENTE FORMA:

B.1.- SALARIO NOMINAL, ES LA CANTIDAD DE UNIDADES MONETARIAS, QUE RECIBE EL TRABAJADOR A CAMBIO DE SUS SERVICIOS.

B.2.- SALARIO REAL, ES LA CANTIDAD DE BIENES Y SERVICIOS QUE EL TRABAJADOR PUEDE ADQUIRIR CON EL TOTAL DE SALARIO QUE RECIBE.

ASI TENEMOS QUE MIENTRAS EL SALARIO NORMAL SE INCREMENTA, EL SALARIO REAL PUEDE TAMBIEN AUMENTAR O DISMINUIR, OBSERVÁNDOSE UNA CONSTANTE FLUCTUACION EN EL PODER ADQUISITIVO DEL SALARIO.

C.- POR SUS LIMITES. DE ACUERDO CON ESTO EL SALARIO PUEDE SER DE LA MANERA SIGUIENTE:

C.1.- SALARIO MINIMO, ES LA CANTIDAD MENOR QUE DEBE RECIBIR EL TRABAJADOR POR SUS SERVICIOS PRESTADOS.

C.2.- SALARIO MÁXIMO, ES LA CANTIDAD MAYOR QUE LE PERMITE A LA EMPRESA UNA PRODUCCIÓN COSTEABLE.

D.- POR LA FORMA DE PAGO. CON BASE EN ESTE TIPO DE CLASIFICACIÓN, EL SALARIO PUEDE FIJARSE DE LA MANERA SIGUIENTE:

D.1.- POR UNIDAD DE TIEMPO, ES EL QUE SE FIJA TOMANDO EN CUENTA SOLO LA JORNADA ORDINARIA DE TRABAJO, INDEPENDIEMENTE DE QUE SE FIJE POR DIA, POR SEMANA, POR MES U OTRA FORMA.

D.2.- POR UNIDAD DE OBRA . TAMBIEN SE LE DENOMINA A DESTAJO, ES EL SALARIO QUE RECIBE EL TRABAJADOR COMPUTADO, CON BASE EN EL NUMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS.

## **EL ASPECTO JURÍDICO Y ADMINISTRATIVO DEL SALARIO.**

*EL ASPECTO JURÍDICO DEL SALARIO.* LEY FEDERAL DEL TRABAJO EN SU ARTICULO 82, DEFINE EL SALARIO COMO:

*"LA RETRIBUCIÓN QUE DEBE PAGAR EL PATRON AL TRABAJADOR POR SU TRABAJO"*

POR OTRO LADO, EL ARTICULO 20 DE LA LFT, DEFINE LA RELACION DE TRABAJO COMO:

*"LA PRESTACIÓN DE UN TRABAJO PERSONAL SUBORDINADO A UNA PERSONA, MEDIANTE EL PAGO DE UN SALARIO".*

TAMBIEN LA LFT DEFINE EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO COMO:

*"AQUEL POR VIRTUD DEL CUAL, UNA PERSONA SE OBLIGA A PRESENTAR A OTRA UN TRABAJO PERSONAL SUBORDINADO, MEDIANTE EL PAGO DE UN SALARIO"*

ACLARA TAMBIEN ESTE ARTICULO QUE LA PRESTACIÓN DE UN TRABAJO A QUE SE REFIERE EL PARRAFO PRIMERO Y EL CONTRATO CELEBRADO, PRODUCE LOS MISMOS EFECTOS. POR TANTO EL CONCEPTO JURÍDICO DE SALARIO ESTA BÁSICAMENTE INTERRELACIONADO AL CONCEPTO DE SUBORDINACIÓN EN EL SERVICIO QUE PRESTA.

EL ARTICULO 90 DE LA LFT DEFINE AL SALARIO MINIMO COMO: ES LA CANTIDAD MENOR QUE DEBE RECIBIR EN EFECTIVO EL TRABAJADOR, POR LOS SERVICIOS PRESTADOS EN UNA JORNADA DE TRABAJO.

EL ARTICULO 91 INDICA QUE: LOS SALARIOS MINIMOS PODRAN SER GENERALES PARA UNA O VARIAS ZONAS ECONOMICAS, QUE PUEDEN EXTENDERSE A UNA O MÁS ENTIDADES FEDERATIVAS, PARA UNA RAMA DETERMINADA DE LA INDUSTRIA O PARA PROFESIONES, OFICIOS O TRABAJOS ESPECIALES DENTRO DE UNA O VARIAS ZONAS ECONOMICAS.

EL ASPECTO ADMINISTRATIVO DEL SALARIO DESDE EL PUNTO DE VISTA ADMINISTRATIVO EL SALARIO REPRESENTA UN MEDIO IMPORTANTE POR EL CUAL LA EMPRESA LOGRA SUS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y EL TRABAJADOR DENTRO DE ESTE PROCESO LOGRA SUS OBJETIVOS PERSONALES.

EL SALARIO INTEGRADO INCLUYE DIFERENTES CONCEPTOS DE REMUNERACIÓN Y CADA UNO DE ELLOS TIENDE A CUBRIR NECESIDADES DE NATURALEZA DIFERENTE COMO EJEMPLO: UN SALARIO NOMINAL CUBRE NECESIDADES DE PRIMER ORDEN, UN SALARIO CON INCENTIVOS SE DIRIGE A MEJORAR LA SATISFACCIÓN RUTINARIA Y UNA PERCEPCIÓN DE SERVICIO O PRESTACIÓN, TIENE COMO OBJETIVO PROTEGER EL SALARIO ORDINARIO CONTRA EL INCREMENTO DEL COSTO DE LA VIDA.

#### **FACTORES DEL SALARIO:**

PARA EL ESTUDIO DE LOS SUELDOS Y LOS SALARIO ES NECESARIO FIJARLO A CADA UNO DE ELLOS UN CAMPO ESPECIFICO, CON EL OBJETO DE PODER CONTAR CON EL MAYOR NUMERO DE ELEMENTOS POSIBLES PARA HACER EL CALCULO RAZONABLE DEL SALARIO CORRESPONDIENTE A CADA TRABAJADOR.

## **LOS FACTORES DEL SALARIO SON LOS SIGUIENTES:**

- **EL PUESTO:** LA PRODUCTIVIDAD DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN, SURGE DE ACTIVIDADES ESPECIFICAS EJECUTADAS POR VARIOS INDIVIDUOS DENTRO DEL ORGANISMO SOCIAL . POR LO TANTO PUESTO ES EL CONJUNTO DE OPERACIÓN, CUALIDADES, RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES QUE FORMAN UNA UNIDAD DE TRABAJO ESPECIFICO E IMPERSONAL.
  
- **LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA:** SE DEFINE EN TERMINOS DE LA PROPORCION DE LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES QUE CONTRIBUYE A LA PRODUCTIVIDAD EN OTRAS PALABRAS LA EFICIENCIA ES LA CAPACIDAD DE REALIZAR UN TRABAJO CON EFECTIVIDAD. LA LFT RECONOCE LA EFICIENCIA EN SU ARTICULO 86 QUE DICE A TRABAJO IGUAL DESEMPEÑADO EN EL PUESTO JORNADA Y CONDICIONES DE EFICIENCIA TAMBIEN IGUALES DE CORRESPONDER SALARIO IGUAL.
  
- **LAS NECESIDADES DEL TRABAJADOR:** LOS INDIVIDUOS ESTAN MOTIVADOS O SIGUEN UN COMPORTAMIENTO PARA SATISFACER SUS NECESIDADES PERSONALES. POR LO TANTO DESDE UN PUNTO DE VISTA ADMINISTRATIVO, MOTIVA A LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN COMO EN EL PROCESO QUE SE SIGUE PARA PROPORCIONARLES LA OPORTUNIDAD DE SATISFACER SUS NECESIDADES COMO RESULTADO DE TENER UN COMPORTAMIENTO PRODUCTIVO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, LAS NECESIDADES DEL TRABAJADOR, RESPONSABILIDADES, DESEOS. CONDUCTA Y AMBICIONES CUANDO NO SON SATISFECHAS PUEDEN CONDUCIR AL TRABAJADOR A UN COMPORTAMIENTO INAPROPIADO Y A UN DECENSO DE PRODUCTIVIDAD.
  
- **LAS POSIBILIDADES DE LA EMPRESA:** ESTE FACTOR TAMBIEN TIENE SUS PROPIAS CARACTERÍSTICAS, SEGÚN LA ORGANIZACIÓN DE QUE SE TRATE. AL EJECUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN CIERTOS CASOS, AUNQUE LA ORGANIZACIÓN REQUIERA LOS SERVICIOS DE ALGUN CANDIDATO QUE SE COTICE A LA ALTA EN EL MERCADO DE TRABAJO, TENDRA QUE PESCINDIR DE ESTE, POR NO ESTAR EN POSIBILIDADES DE PAGAR UN ALTO SUELDO; POR TANTO ESTO DEMUESTRA QUE LAS POSIBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN TAMBIEN VAN A INFLUIR DEFINITIVAMENTE EN LA FIJACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.

### **3.9.- LAS POLÍTICAS SALARIALES:**

LOS SUELDOS Y LOS SALARIOS JUSTOS, SON DE IMPORTANCIA PARA LA MAYORIA DE LOS EMPLADOS, SI LOS SUELDOS Y LOS SALARIOS SON ADECUADOS, EL PERSONAL SIENTE QUE OTRAS NECESIDADES SON DE MAYOR IMPORTANCIA, EN CAMBIO SI ESTOS SON INADECUADOS ADQUIEREN UNA CAPITAL IMPORTANCIA PARA EL EMPLEADO.

CUANDO EL PAGO ESTA LIGADO A LA PRODUCTIVIDAD, ESTE SE TORNA EN UN GRAN MOTIVADOR, CUANDO NO LO ESTA NO MOTIVA Y LA SATISFACCIÓN SE PRESENTA EN POCA ESCALA Y SE PRESENTA UN FENÓMENO DE DESALIENTO QUE MOTIVA LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y EL AUSENTISMO.

LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS EFECTIVA, DEBE SER EJERCIDA DENTRO DE UN MARCO QUE INCLUYA, LAS POLÍTICAS SALARIALES DE LA ORGANIZACIÓN, LAS LEYES LABORALES QUE RIGEN A LOS CONTRATOS INDIVIDUALES Y COLECTIVOS DE TRABAJO, LAS ESTRATEGIAS DISEÑADAS PARA ORIENTAR DECISIONES ESPECIFICAS Y LOS DIVERSOS CONTROLES ESTABLECIDOS POR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

OBVIAMENTE ES IMPORTANTE LA MANERA EN QUE LAS POLÍTICAS SEAN INTERPRETADAS Y EXPLICADAS POR EL RESPONSABLE DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA PRIMERA INSTANCIA Y SECUNDADO ESTO POR LOS DIFERENTES RESPONSABLES DE AREA, YA QUE ESTO FORTALECERA LA INTERPRETACIÓN Y OBSERVACIÓN DE ESTAS POR TODO EL PERSONAL.

LAS POLÍTICAS SALARIALES, ES EL CONJUNTO DE DIRECTRICES QUE REFLEJAN LA ORIENTACIÓN Y LA FILOSOFIA DE LA ORGANIZACIÓN Y ESTUDIAN LOS ASUNTOS QUE SE RELACIONAN CON LA REMUNERACIÓN DEL PERSONAL.

LA POLÍTICA SALARIAL ORIENTA TODAS LAS DECISIONES REFERENTES A ESTE TEMA, SU NATURALEZA NO ES ESTATICA, POR EL CONTRARIO ES DE CARÁCTER DINAMICO Y EVOLUCIONA PERFECCIONÁNDOSE CON SU PRACTICA, FRENTE A SITUACIONES QUE SE MODIFICAN CON RAPIDEZ.

ASPECTOS QUE DEBEN CUBRIR LAS POLÍTICAS SALARIALES:

YA QUE EL SISTEMA DE REMUNERACIÓN DEBE SER ESENCIALMENTE, UNA EXTENSIÓN DE LAS POLÍTICAS SALARIALES DE LA ORGANIZACIÓN, LA APLICACIÓN PRACTICA DE ESTAS POLÍTICAS REQUIERE DE LA COMPRENSIÓN DE ELLAS. POR LO TANTO DEBEN DEFINIRSE POR ESCRITO EN UN DOCUMENTO FORMAL, DENOMINADO MANUAL DE POLÍTICAS.

LAS POLÍTICAS DE SUELDOS Y SALARIOS DEBEN CUBRIR LOS ASPECTOS SIGUIENTES:

A.- LA RELACION DEL NIVEL DE SUELDOS Y SALARIOS DE LA ORGANIZACIÓN.

B.- LA FILOSOFIA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN RESPECTO AL PROGRESO INDIVIDUAL DE LAS REMUNERACIONES.

C.- LA COMUNICACIÓN ENTRE EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y LOS EMPLEADOS ACERCA DE LAS REMUNERACIONES.

D.- LA UTILIZACIÓN DEL PROGRAMA DE REMUNERACIONES.

E.- LA FORMA DE LA REMUNERACIÓN.

AUN CUANDO LAS POLÍTICAS SE ENCUENTRAN ESTABLECIDAS POR ESCRITO EN UN MANUAL DE POLÍTICAS. SOLO REPRESENTAN UNA FORMULACION DE LAS INTENCIONES, LOS OBJETIVOS Y LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN. SON LAS INTERPRETACIONES COTIDIANAS, LAS QUE DAN FORMA, SUSTANCIA Y SIGNIFICADO A LAS POLÍTICAS DE SUELDOS Y SALARIOS, AL IGUAL QUE LAS DISPOSICIONES EN MATERIA LABORAL.

EJEMPLO DE UNA POLÍTICA SALARIAL:

LAS ORGANIZACIONES DEBEN DESCRIBIR POR ESCRITO Y EN FORMA CLARA, LAS POLÍTICAS Y LAS PRÁCTICAS DE REMUNERACIÓN, DE TAL MANERA QUE LAS CONVIERTA EN ORIENTACIONES Y NO EN REGLAS, COMO EJEMPLO TENEMOS LO SIGUIENTE:

TITULO: SUELDOS Y SALARIOS.

PROPÓSITO: ESTABLECER LOS LINEAMIENTOS EN LO REFERENTE A SUELDOS Y SALARIOS.

DEFINICIÓN: SUELDOS Y SALARIOS RETRIBUCIÓN EN EFECTIVO QUE DEBE PAGAR EL PATRON A SU TRABAJADOR POR SU TRABAJO.

ESPACIO. AMBITO DE APLICACIÓN DE LA POLÍTICA.

TIEMPO: VIGENCIA Y ESPACIO DE TIEMPO DE APLICACIÓN.

## TEMA 4.- ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES AL PERSONAL.

### EL SISTEMA ORGANIZACIONAL

El enfoque de sistemas para la administración se basa en la Teoría General de Sistemas. Ludwig Von Bertalanffy, científico austriaco que trabajó, principalmente, en el campo de la física y la biología, ha sido reconocido como el fundador de la Teoría General de Sistemas. La principal premisa de esta teoría, es que para entender completamente la operación de una entidad, ésta debe ser concebida como un sistema. Un "sistema" se define, como un número de partes interdependientes que funcionan como un todo para lograr algún propósito, por ejemplo, de acuerdo a la teoría general de sistemas, para entender el funcionamiento del cuerpo humano, debe comprenderse primero las funciones de sus partes interdependientes (cerebro, la vista, oídos), la teoría de sistemas integra el conocimiento de varios campos de especialización, con el propósito de que el sistema como un todo, puede mejor e ser entendido.

### ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

Las organizaciones invaden a la sociedad y a nuestras vidas. En realidad, es probable que casi todos pasen la mayor parte de su vida en organizaciones (trabajo, instituciones educativas, etc.). En realidad, somos una "sociedad organizacional" en la que las organizaciones grandes o pequeñas, son los "hacedores" primordiales.

### Definiciones de Organización

. Earl F. Lundgren:

*"Es un sistema compuesto de elementos o subsistemas tan relacionados entre sí e integrados que forman un todo que presenta atributos únicos".*

. F. Paz y Navarro:

*"Es un sistema de partes interrelacionadas operando unas conjuntamente con otras, a fin de cumplir los objetivos del todo y los individuales de los elementos participantes".*

. WL. French:

*"Es una red esencialmente dirigida por personas orientadas hacia objetivos múltiples de procesos administrativos y operacionales interactivos y de sistemas correspondientes de apoyo, y está inmersa en una red mayor de procesos y sistemas con los que interactúa"*

. Gibson Ivancevich:

*"Son aquellos entes que persiguen objetivos que pueden lograrse con mayor eficiencia mediante la acción concertada de individuos".*

De las anteriores definiciones se captan varias "características importantes de las organizaciones" que, aunque propuestas como proposiciones teóricas, parecen reflejar algunas realidades de la vida de las organizaciones.

1. Una organización está esencialmente dirigida por personas; sin embargo, como un "sistema abierto", puede ser afectado por una red de influencias externas sobre los miembros de la organización.
2. No puede haber organización sin una red de sistemas. Los sistemas son esenciales para canalizar los procesos en la dirección de y hacia la satisfacción de objetivos organizacionales.
3. La organización es una compleja red de procesos. Es decir, un flujo de eventos interrelacionados de sucesos que tienen que ver con la planeación, organización, dirección y control de recursos humanos.
4. Una organización se puede considerar como un sistema socio técnico. Dado que sus aspectos técnicos y humanos son altamente interdependientes
5. La asignación de administradores y departamentos son interdependientes. Al asignar a un administrador para enfocarse o especializarse en el diseño y administración de un departamento, tiende a existir en una relación altamente interdependiente.
6. La tarea principal de los administradores toma forma al definir planes y objetivos. Lo que implica concretarse a reunir recursos, visualizar procedimientos para alcanzar esos objetivos, diseñar estructuras, dirigir y controlar recursos humanos.
7. Un recurso de la organización es el humano. El alcance de participación en el diseño y operación del subsistema de recursos humanos, es vital para facilitar un adecuado rendimiento organizacional.

Si bien los primeros se podrían designar convencionalmente como, la organización social de la empresa, los segundos conforman el sistema técnico y tecnológico.

Toda empresa comprende, como parte integrante inseparable de su "mecanismo" efectivo, complejas organizaciones, formas y fenómenos sociales que vienen a ser un factor esencial de elevación (o de descenso) de la eficacia de la producción. El círculo complejo y multiforme de problemas pertenecientes a la organización de la gestión, hace absolutamente intolerable la reducción de las tareas de perfeccionamiento de la función administrativa sólo o los aspectos tecnológicos, exigiendo la máxima precisión, planeación, organización y racionalidad de todos los elementos que integran la función de administrar la producción moderna.

Los sistemas se pueden considerar de dos maneras "cerrados" y "abiertos", y en interacción con su medio ambiente. Esta distinción, aunque no es absoluta, es muy importante en la teoría administrativa. El pensamiento de *sistemas cerrados* se basa principalmente en las ciencias físicas y es aplicable a sistemas mecanicistas. Muchos de los primeros conceptos de las ciencias sociales y de la teoría administrativa eran considerados de sistemas cerrados, porque los tratadistas consideraban el sistema bajo estudio libre de influencias externas y determinístico. Las teorías tradicionales sobre administración fueron vistas primero como

"sistemas cerrados", por lo que se concentraban únicamente en la operación interna de la empresa y adoptaban enfoques altamente racionales, tomados de los modelos de las ciencias físicas.

El punto de vista de *sistema abierto*, reconoce que los sistemas sociales se encuentran en una relación dinámica con su ambiente y que perciben diferentes entradas, que se transforman de alguna manera y salen en forma de productos. El sistema abierto se adapta a su medio ambiente, el cambio de estructura y de los procesos de sus componentes internos. Se debe considerar a la organización en términos de un modelo general de sistema abierto, como se muestra en la figura 2.1.

Las organizaciones son un sistema social que adoptan una estructura determinada por su interacción dinámica con los sistemas que forman su medio ambiente: clientes, competencia, proveedores, gobierno, etc. En su conjunto un organismo social es un sistema de partes interrelacionadas operando unas conjuntamente con otras. La interconexión entre las operaciones que la organización lleva a cabo y el estilo adoptado por su dirección, producen resultados de conjunto que determinan el nivel de exigencia, al cual puede ser sometida su productividad

La sistematización en el desarrollo de la actividad de las organizaciones, ha sido expresada desde el momento en que se definió que los organismos sociales necesitaban ser un conjunto coordinado para cumplir con sus objetivos. En un discurso de Henry T. Kendall, en la primera conferencia sobre administración científica en el Dartmouth College en el año de 1911, señaló que los miembros de la organización, así como los procesos debían encontrarse sistemáticamente puesto en contacto y en situación de funcionar como las partes de un todo.

#### **4.1.- EL ORGANISMO SOCIAL COMO SISTEMA**

Un organismo social es un sistema definido, que posee organización y totalidad. La organización no es un simple sistema de maquinaria y equipo unida en uno u otro proceso tecnológico, sino, en primer término, una colectividad de trabajadores y empleados ligados por determinadas relaciones socioeconómicas, condicionadas por el modo de producción imperante en una sociedad concreta.

La empresa se presenta así como una compleja combinación de recursos (humanos, financieros, materiales, técnicos). Todo proceso de producción lo efectúa (como señala Marx el organismo obrero global) o dicho de otra manera, el complejo sistema heterogéneo formado por dos componentes distintos: humanos y materiales.

El sistema abierto está en interacción continua con su medio ambiente y logra un "estado estable" o de equilibrio dinámico, mientras conserva su capacidad de trabajo o de transformación de la energía. Realmente, la supervivencia del sistema no sería posible sin un flujo continuo de transformación y producción.

El sistema recibe suficientes recursos para mantener su operación, y saca los recursos transformados hacia el medio ambiente, en la cantidad suficiente para que el ciclo continúe.

Por ejemplo, el sistema organizacional recibe insumos del medio ambiente (personal, materiales, dinero, información). Transforma estos insumos (en bienes o servicios), y recompensa a los miembros de la organización, para mantener su participación. Para el organismo, el dinero y el mercado proveen el mecanismo para reiniciar el ciclo de recursos en él y su medio ambiente. Se debe hacer el mismo tipo de análisis para cualquier tipo de organismo social. El punto de vista de sistemas abiertos es la base para el desarrollo de una teoría administrativa más integrada.

Es necesario considerar que cualquier organismo requiere de un medio de control que incluya la comparación de los resultados obtenidos contra los objetivos fijados, así como la toma de decisiones correctivas en su caso. Esto se muestra en la figura 2.2.

Por tanto, un organismo es un sistema abierto que intercambia información, materiales, gente, dinero con su medio ambiente. Y adopta una estructura determinada por su integración con los sistemas que forman su medio ambiente: clientes, causantes, proveedores, bancos, gobierno, etc. El organismo social como sistema, forma a su vez un ambiente condicionante, los subsistemas y elementos que se integran en él, por ejemplo los recursos humanos, son un elemento cuyo rendimiento depende de la aplicación que se le dé y del ambiente desarrollado en su entorno.

Hay un punto que es necesario aclarar que, cuando se habla de organismos sociales como sistemas abiertos, debería decirse: "sistemas relativamente abiertos". De hecho, la mayoría de los organismos biológicos y los sociales están "parcialmente abiertos y parcialmente cerrados".

Pensar en una empresa pública o privada, o una institución educativa, como un sistema es reconocer que todo organismo está compuesto de múltiples elementos, interconectados de manera compleja, y en evolución permanente bajo la presión del medio ambiente externo; y que debe ser orientado hacia la realización de objetivos organizacionales.

#### **4.2.- El Enfoque de Sistemas en las Organizaciones**

A toda organización se le considera como un sistema abierto compuesto de varios subsistemas. Dicho sistema organizacional recibe insumos (información, materiales, gente), los transforma y los regresa en forma de productos (bienes y servicios).

Desde este punto de vista, un organismo social no es simplemente un sistema social. Más bien, es la estructuración e integración de las actividades humanas alrededor de distintas tecnologías. Éstas afectan a los diversos tipos de insumos necesarios para la operación de la organización, la naturaleza de los procesos de conversión y los productos obtenidos del sistema. Sin embargo, el sistema social determina la eficacia y eficiencia de la utilización de la tecnología.

A continuación en la figura 2.3 se muestra el sistema organizacional, adoptado de F.A. Kast (*Administración en las organizaciones*, McGraw-Hill, p. 118).

**El subsistema objetivos y valores.** El organismo social capta muchos de sus valores del medio ambiente sociocultural. Una premisa fundamental es que la organización, debe cumplir con determinados objetivos, que son determinados por el sistema general. La organización realiza una función para la sociedad, y en la recepción de insumos, debe conformarse a las demandas de la sociedad.

**El subsistema técnico.** Se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas, incluyendo las técnicas utilizadas para la transformación de insumos en productos. Este subsistema está determinado por las tareas requeridas por el organismo social y varía de acuerdo al tipo particular de actividades (una fábrica de alimentos, un hospital, son diferentes de una universidad). El subsistema técnico está conformado por la especialización de conocimientos y por las habilidades requeridas, por el tipo de maquinaria y equipo disponible y por la distribución de servicios.

**El subsistema personal.** Está compuesto por individuos y grupos en constante interacción. Dicho subsistema se conforma por la conducta individual y grupal, las relaciones, la dinámica de grupos, la motivación. También es afectado por los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y necesidades de los miembros de la organización. El subsistema personal recibe influencia de las fuerzas del medio ambiente externo, así como por las tareas, tecnología y estructura de la organización interna. Estas fuerzas establecen el "clima organizacional", dentro del cual los participantes desarrollan sus papeles y actividades.

**El subsistema estructural.** Se refiere a la manera en que están divididas las tareas de organismo social (diferenciación) y coordinadas (integración). En su sentido formal, la estructura se establece por medio de organigramas, división del trabajo, descripción de puestos, relaciones, descripción de funciones, patrones de autoridad, cargas de trabajo, asignación de responsabilidades, la delegación, etc., la estructura organizacional facilita las bases para la formalización de relaciones entre los subsistemas técnicos y de personal.

Sin embargo, hay que destacar que este enlace no es de ninguna manera completo y que deben ocurrir muchas otras interacciones e interrelaciones, tales como: sistemas y procedimientos, comunicación, flujo de trabajo, formas, actividades, controles, políticas, etc.; esta es la estructura procedimental cuya naturaleza es dinámica y muy importante en la forma de operar de las organizaciones.

El subsistema administrativo involucra a todo el organismo social relacionándolo con su medio ambiente, estableciendo la planeación, la organización, la integración de recursos, la dirección, el control y la coordinación.

El enfoque moderno de la administración (de sistemas) ve a la organización como un sistema sociotécnico abierto y considera a todos los subsistemas primarios y sus interacciones.

#### 4.3.- COMPONENTES DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL

*De acuerdo con lo expuesto anteriormente, el principal componente del sistema organizacional, puede ser comprendido como un gran transformador o procesador de insumos o recursos, a productos finales que se envían al medio ambiente.*

Los componentes del sistema organizacional son los siguientes:

a) El medio ambiente social, económico, político y cultural, cuyo ámbito de acción llega a contener esferas regionales, nacionales y aun internacionales, mediante una o varias entradas, las entradas dan paso a varios insumos o recursos del medio.

b) Los insumos del sistema que serían los componentes que ingresan y que pueden comprender recursos existentes en el medio ambiente, tales como: recursos humanos, financieros, materiales, directrices, políticas, instrucciones operativas, información, normas legales, etc.

c) Los procesos de conversión, que comprenden las estructuras organizativas y de procedimientos, así como predisposiciones y experiencias personales de los administradores, los procesos de conversión no sólo transforman los insumos en productos sino que, en ocasiones pueden abstenerse de procesar algunos para orientar los prioritarios.

d) Las salidas o productos que pueden ser de condiciones diversas como: bienes, servicios, información, normas, opiniones, etc., y que provocan ciertos efectos sobre el medio ambiente, los cuales pueden ser benéficos o perjudiciales, de acuerdo a la forma en que se acercan o se desvían del cumplimiento de los objetivos fijados del sistema.

e) La retroalimentación del sistema administrativo que permite medir sus resultados de acuerdo a dos variables su "eficiencia", es decir, la relación entre los insumos requeridos y los productos elaborados y su "eficacia", referida al mayor o menos logro de los objetivos.

El medio ambiente, los insumos, el proceso de conversión, los productos y la retroalimentación, se relacionan e interactúan unos con otros, de la manera que se muestra en la figura 2.4. A todo el conjunto de esos elementos y sus interacciones se le denomina la organización como sistema.

Un sistema organizacional no es simplemente la unidad administrativa contenida en el proceso de conversión. Un sistema organizacional es la combinación de la unidad administrativa, con todos los elementos y los procesos que interactúan con la unidad, es decir:

a) El entorno en el que opera la unidad administrativa y que influye en la unidad y es afectado por ésta.

b) Insumos y productos de la unidad, conectados entre si por el proceso de conversión y los mecanismos de retroalimentación.

Este tipo de sistema, constituye una estructura útil para tratar temas individuales; pues no sólo enfoca la atención sobre una descripción simple de las partes separadas, sino también en la importancia y la relación de esas partes entre sí.

Como estructura conceptual, el sistema organizacional nos ayuda a pensar en la administración pública o privada, y puesto que no es un conjunto fijo de participantes activos puede servir para dirigir nuestras ideas hacia sucesos generales (es decir, las generalizaciones sobre actividades administrativas de todos los organismos sociales), o sobre sucesos particulares (es decir, actividades administrativas circunstanciales).

El sistema organizacional no es un conjunto de patrones fijos en el que los administradores establecen relaciones documentadas con su ambiente. El sistema es una estructura conceptual que tiene como finalidad servir de ayuda en el estudio : de la administración.

De la misma forma, podemos desglosar más nuestra empresa u organismo, en conjunto de procesos, como son, entre otros, los de ventas, producción, finanzas, personal, etc., teniendo cada uno su propio adaptador, el cual está constituido por el analizador de información de entrada, las reglas de decisión, el analizador de información interna y la unidad de control. Aunque cada subproceso puede operarse independientemente, es necesario un adaptador que integre a todos éstos para asegurar una adecuada coordinación entre ellos. A su vez, la subdivisión de cada subproceso se hará en términos semejantes. ;

En la figura 2.5 se representa con cierto detalle una empresa como sistema total. Se tiene como entrada la información del ambiente interno y externo en materia económica, política, social y psicológica. En esta representación sólo se muestran los subsistemas de ventas y producción, insistiendo en que los resultados del subsistema de ventas afectan directamente al de producción. También se señala que, además de que cada subsistema tiene su propio adaptador, existe otro de coordinación general.

#### **4.4.- EL ORGANISMO SOCIAL COMO UN COMPUESTO DE NIVELES O SUBSISTEMAS**

El sistema organizacional abarca distintos niveles o subsistemas, existiendo diferencias básicas en la orientación de los sistemas administrativos en estos diferentes niveles. A continuación en la figura 2.6 se muestra un modelo del compuesto de niveles, adaptado de los autores Parson, Petit y Thompson (*A : Behavioral Theory of Management*, McGraw-Hill Co. NY., 1967, p. 341).

Existen diferencias básicas en la orientación de los subsistemas en los diferentes niveles.

### ***Nivel estratégico de la organización:***

Este encara el más alto grado de incertidumbre en términos de los insumos que se introducen del medio ambiente externo, sobre los cuales se tiene muy poco o ningún control. Por lo tanto la dirección a estos niveles debe tener punto de vista de sistema abierto y concentrarse en estrategias innovadoras y/o adaptativas.

### ***Nivel de coordinación:***

Cubre desde las actividades estratégicas hasta las operativas. La preocupación básica es la integración de las actividades internas que han sido especializadas por funciones y/o niveles. Los mandos medios están implicados en la traducción de los planes integrales en planes operacionales y procedimientos. Participa en la interpretación de los resultados del sistema operativo y en la canalización de los recursos existentes en las direcciones adecuadas.

El administrador facilita la coordinación de varias funciones, proyectos o programas dentro de todo organismo social. Un punto de vista pragmático es esencial para la integración de consideraciones a corto y largo plazo, los compromisos son en ocasiones en la toma de decisiones a este nivel, con el objeto de lograr un resultado práctico a través del análisis y síntesis de problemas.

### ***Nivel Operativo:***

Tiene que ver principalmente con la racionalidad técnico económica, y trata de crear certidumbre "cerrando el núcleo técnico". En este subsistema la tarea fundamental es lograr los objetivos y planes establecidos de manera eficaz y eficiente. Es aquí donde la organización "hace sus cosas", produce bicicletas, refrigeradores, proporciona salud, proporciona educación. El medio ambiente interno es cerrado, por lo que los procesos generales pueden programarse por ejemplo: procedimientos de operación, programas de computadoras.

El análisis de sistemas proporciona un marco de referencia para un panorama optimizado a corto plazo, y para la toma de decisiones a través del uso de técnicas cuantitativas.

En muchas organizaciones los niveles están separados teóricamente.

Por ejemplo, en una universidad, el consejo universitario si se satisficiera una responsabilidad estratégica, mientras que el rector, directores y jefes de departamento participan en asuntos de coordinación. Los profesores, los auxiliares de docencia, bajo este concepto, desarrollan las funciones operativas

Otro ejemplo, es el de un hospital, el consejo directivo desarrolla el papel estratégico. Los directores y jefes de departamento participan en los aspectos de coordinación, mientras que los médicos, enfermeras y otros especialistas desarrollan las funciones operativas.

#### **4.5.- SUBSISTEMAS DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL**

Como ya se cito anteriormente se debe considerar a un organismo social en términos de un modelo general de sistema abierto. El sistema abierto está en interacción continua con su medio ambiente y logra un estado estable o de equilibrio dinámico mientras conserva su capacidad de trabajo o de transformación de energía. En efecto, la supervivencia del sistema no sería posible sin un flujo continuo de transformación y producción. El sistema recibe suficientes recursos para mantener su operación, y saca los recursos transformados hacia el medio ambiente, en cantidad suficiente para que el ciclo continúe, por ejemplo. El organismo recibe insumos de la sociedad en diversas formas: personal, materiales, dinero, información; transforma estos insumos en productos, servicios y paga sueldos y salarios al personal del organismo para mantener su participación.

Se debe hacer el mismo tipo de análisis para cualquier tipo de organismo. El punto de vista de sistema abierto proporciona la base para el desarrollo de una teoría administrativa más integral.

Si examinamos el interior de los elementos del sistema organizacional, descubriremos que estos elementos están compuestos por partes interrelacionadas, que actúan para producir en conjunto, las acciones que debe cumplir cada elemento dentro del sistema. En otras palabras, también los elementos son sistemas en sí, que vienen a ser subsistemas del sistema examinado.

En general todos los sistemas físicos, biológicos y sociales pueden ser considerados en un sentido organizacional. Un sistema está compuesto de subsistemas de orden menor y también forma parte de un suprasistema. Por tanto, existe cierta jerarquía entre los componentes del sistema. Muchos autores de la teoría general de sistemas han concluido que esta relación jerárquica es muy importante en todo tipo de sistema. La estructura jerárquica no sólo se relaciona con los niveles sino que se basa en la necesidad de agrupamientos incluyendo combinaciones de subsistemas en un sistema más amplio, con el propósito de coordinar las actividades y procesos.

El sistema organizacional está integrado por subsistemas, los cuales pueden ser de acuerdo a los siguientes criterios:

- . Por la función o actividad, por ejemplo: comercialización, producción, finanzas, etc.
- . Por su naturaleza, por ejemplo: hombres, maquinas, información, productos, etc.
- . Por el nivel organizacional, por ejemplo: estratégico, de coordinación y operativo.

En la figura 2.7 podemos observar claramente lo anterior.

## ¿POR QUÉ LAS ORGANIZACIONES DEBEN APLICAR EL ENFOQUE DE SISTEMAS?

La sistematización en el desarrollo de la actividad organizacional ha sido esbozada desde el momento en que se definió que la organización necesitaba ser un conjunto coordinado para cumplir con sus objetivos.

En un discurso de Henry T. Kendall, en la primera conferencia de la administración científica en el Darmouth College en 1911, indicó que los miembros de la organización así como los procesos debían encontrarse "sistemáticamente puestos en contacto y en situación de funcionar como las partes eficaces de un todo".

La empresa, como conjunto, tiende al cumplimiento de unos objetivos por lo que consecuentemente en su interior están subdivididas las acciones que han de encadenarse para conseguir esos objetivos, es decir, que existe una serie de actividades en la empresa que son un conjunto de elementos ordenadamente relacionadas entre sí, que contribuye a un objetivo común y que son subsistemas del sistema empresa.

El autor francés Mélese J. (*La gestión par les Systemes*, Hornmes et techniques, 1968) manifiesta que: "pensar en una empresa o en un servicio público como un sistema, es reconocer que todo organismo está compuesto de múltiples partes interconectadas de manera compleja en evolución permanente bajo la acción del universo exterior, y que debe ser orientado hacia la realización de objetivos globales, a menudo contradictorios con los objetivos locales que traducen la tendencia a la auto-organización de diversos subsistemas".

La visión de la organización como un sistema compuesto por subsistemas dinámicos, tiene también como consecuencia crear la coordinación que se precisa para actuar con oportunidad, o sea, para lograr que las actividades de la empresa ocurran en el tiempo y en la medida justa. Operar con sistemas, tiene también por objeto crear unos principios de acción común, impulsados por la política de los dirigentes y que a través de los sistemas organizacionales, introducen la base fundamental por la cual las operaciones cumplen con las funciones que se requieren para mantener y desarrollar progresivamente una organización. Los sistemas permiten aprovechar, convenientemente, los datos que aporta el medio ambiente, a través de los que puede seguirse la acción de los factores endógenos y exógenos que afectan a los resultados

Es una realidad que la organización tradicionalmente influida por conceptos estructurales acerca de funciones y jerarquías, se ve recorrida por gran cantidad de flujos de información, gente, materiales, bienes y servicios, a los que la organización directamente ha de recurrir de alguna manera. \*

Por lo tanto, los sistemas como medio de gestión de la empresa, permiten que realice:

- a) Un camino escalonado a los objetivos organizacionales.
- b) Coordinar entre sí una serie de toma de decisiones que incluyen el tratamiento humano y mecanizado.

#### **4.6.- ¿Por qué debe la organización aplicar los sistemas?**

Básicamente hay dos motivos por los cuales una organización debe adoptar los sistemas:

##### ***Por razón estructural.***

Si la organización es dinámica y en estado de evolución, debe poseer unos objetivos y valores adecuados y una capacidad orgánica acordes con esos objetivos. No basta con poseer elementos aislados, hay que tenerlos interrelacionados y comprendido de tal manera en los objetivos que baste con que la dirección superior tome decisiones y ordene instrucciones para que, casi automáticamente, se inicie la adaptación.

El concepto de sistemas, proporciona a la empresa un modelo para una organización flexible capaz de operar con éxito en un medio ambiente dinámico.

##### ***Por razón instrumental.***

Las modernas técnicas administrativas como la investigación de operaciones, el desarrollo organizacional, la auditoría administrativa, el control de gestión, etc. junto con herramientas tan importantes como la computadora, están llamadas a ser los más activos instrumentos de la dirección. Pero sólo pueden ser aprovechados con éxito si los utilizan los administradores considerando a la organización como un todo, en conjunto, y si su estructura le permite, con tan sólo un cambio de semántica, "hablar" el lenguaje de estos medios:

El desarrollo de estas técnicas administrativas ha permitido que los organismos sociales puedan visualizarse y comprenderse como un "todo", es decir, como un conjunto de sistemas, esto no hubiera sido posible tan sólo veinticinco años atrás, pudiendo señalarse, que el avance en la forma de contemplar las operaciones de la empresa, está íntimamente ligado al desarrollo de las tecnologías administrativas que hacen posible manejar la información, y condenar el comportamiento organizacional encaminándose a la toma de decisiones de los administradores.

#### **4.7.- EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR MODERNO**

Los administradores son planeadores, organizadores, directores y controladores. En la práctica todo administrador hace muchas otras cosas para conducir, su área hacia objetivos predeterminados.

Los administradores trabajan en organizaciones, pero no todos los miembros de un organismo son administradores. Con el propósito de simplificar, dividiremos a los miembros de una organización en niveles. Hemos expuesto de la administración como si ésta constituyese un todo homogéneo, como si los administradores de una organización asumiesen las mismas responsabilidades. Sin embargo, en las organizaciones complejas, los administradores a distintos niveles tienen responsabilidades diferentes.

En la mayoría de las organizaciones grandes y muy grandes hay tres niveles de administración fácilmente identificables: alta administración a nivel medio administración de primera línea. En la figura 2.8 se muestran estos niveles.

El autor T.A. Beckett (*Management Dynamics*, McGraw-Hill, p. 13) nos comenta, considerar la organización como un sistema abierto, sugiere un papel sustancialmente diferente para la administración, del que se ha desempeñado bajo la teoría tradicional. "Se ha producido un profundo cambio en la manera en que la administración era concebida desde el advenimiento de la llamada revolución sistemática".

En la teoría tradicional, se hacía hincapié en la racionalidad técnico-económica. Este enfoque del *sistema cerrado* era apropiado para el nivel operativo pero no para niveles de coordinación y estratégico. Las relaciones humanas hicieron hincapié en el sistema personal, ignoraron el sistema técnico, el estructural y los aspectos ambientales.

El punto de vista del sistema sociotécnico, abierto crea un papel más difícil para la administración. Ya que ésta debe manejar la incertidumbre y las ambigüedades y, sobre todo, debe preocuparse por adoptar el organismo social a nuevos y cambiantes requerimientos. La administración es un proceso que abarca y enlaza los distintos subsistemas de la organización.

El punto de vista de sistemas sugiere que la administración debe enfrentar situaciones dinámicas, inciertas, y con frecuencia ambiguas. La administración no tiene control completo de todos los factores de la producción como lo indica la teoría tradicional. Está fuertemente restringida por muchas fuerzas internas (tecnológicas, estructurales y personales).

El autor Leonard Sayles (*Managerial Behavior*, McGraw-Hill, pp. 258-259), describe el papel de la administración bajo el enfoque de sistemas:

*"El concepto de sistemas destaca que las asignaciones de la administración no tienen límites nítidos claramente definidos; más bien, el administrador moderno está colocado en medio de una red de interrelaciones dependientes. El único objetivo perdurable es el de esfuerzo para construir y mantener un sistema predecible y de interrelaciones, de patrones de conducta que están dentro de límites físicos razonables.*

*^ Pero esto es la búsqueda de un equilibrio dinámico, ya que las variables del sistema (la división del trabajo y los controles) evolucionan en constante cambio. Por tanto, la administración se esfuerza por introducir regularidad en un mundo que nunca le permitirá lograr ese ideal. Únicamente aquellos administradores que puedan manejar la incertidumbre, la ambigüedad, pueden tener posibilidades de éxito".*

## TEMA: CINCO DETERMINACION DEL CAPITAL POLITICO

EN LA ADMINISTRACION PUBLICA EL CAPITAL POLITICO ES UNA BASE FUNDAMENTAL, PARA EL DESARROLLO DE LA MISION DE LA ENTIDAD DE GOBIERNO, EN EL CONTEXTO DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE, ESTE CAPITAL REPRESENTA UNA GARANTIA DE RESPUESTA EN TIEMPO Y FORMA AL SERVICIO QUE DEMANDA LA SOCIEDAD.

EL CAPITAL POLITICO SE DESARROLLA DENTRO DE LAS INSTITUCIONES, MEDIANTE UN LIDERAZGO EFECTIVO, YA QUE ES CLARO QUE EL LIDERAZGO IMPORTA Y APORTA, LAS INSTITUCIONES DE GOBIERNO EXITOSAS Y SUS DIFERENTES NIVELES, EXHIBEN PROFUNDIDAD EN EL LIDERAZGO, EN LAS EMPRESAS DE GOBIERNO QUE POR LA NATURALEZA DE SU FUNCION, CAPTAN POR LA VENTA U OFRECIMIENTO DE SUS SERVICIOS RECURSOS QUE FORTALEZCAN SUS FINANZAS, CUANDO LA PROFUNDIDAD DE SU LIDERAZGO ES IMPORTANTE SU OPERACION SE TORNA MAS RENTABLE.

EL CAPITAL POLITICO TIENDE A SER IMPORTANTE EN EL GOBIERNO, CUANDO SU PERSONAL DE MANDOS MEDIOS Y DE NIVELES SUPERIORES, SUELEN HACER Y PROMOVER ENTRE SU PERSONAL, CONCEPTOS DE TRABAJO COMO LOS SIGUIENTES:

- SE DEBE FIJAR UNA VISION CLARA.
- COMPRENDE A QUIEN TE SOLICITA UN SERVICIO.
- COMUNICATE EN FORMA CLARA Y PRECISA.
- FACULTA Y DELEGA EN LOS DEMAS.
- MANTEN SIEMPRE UNA PASION POR TU TRABAJO.
- DISFRUTA Y EN SU CASO APROVECHA LOS CAMBIOS.
- FORMA EQUIPOS DE TRABAJO, SE PARTICIPATIVO.
- APROVECHA LA DIVERSIDAD.

LOS ANTERIORES CONCEPTOS SON ATRIBUTOS DE LIDERAZGO QUE SE LOGRAN MEDIANTE LOS CONOCIMIENTOS Y LAS HABILIDADES QUE POSEA NUESTRO CAPITAL POLITICO.

LA OPERACION DE GOBIERNO REQUIERE DE UNA BUSQUEDA CONSTANTE DE UN LIDERAZGO MAS EFICAZ, YA QUE SER CAPAZ Y POSEER LOS ATRIBUTOS DE LIDERAZGO ES MARAVILLOSO, PERO ESTA CAPACIDAD HA DE EMPLEARSE DE MANERA APROPIADA Y CON UN PROPOSITO DE SERVICIO.

EL LIDERAZGO SE PUEDE EXPRESAR DE LA SIGUIENTE FORMA:

LIDERAZGO EFICAZ = ATRIBUTOS POR RESULTADOS.

ESTA RELACION INDICA QUE LOS LIDERES HAN DE PROCURAR, LA EXCELENCIA EN AMBOS TERMINOS, ES DECIR DEBEN DEMOSTRAR ATRIBUTOS Y TAMBIEN DEMOSTRAR RESULTADOS.

SI EL LIDERAZGO EXIGE CONCENTRARSE EN RESULTADOS, COMO SE DETERMINA CUALES SON ESTOS RESULTADOS, GENERALMENTE LOS RESULTADOS DESEADOS, DEBEN DE ALINEARSE CON LA ESTRATEGIA Y EQUILIBRARLOS CON CUATRO ELEMENTOS QUE SON: LOS EMPLEADOS, LA ORGANIZACIÓN, LOS USUARIOS Y LOS RECURSOS DISPONIBLES.

PARA LOGRAR RESULTADOS LOS LIDERES HAN DE CREAR VALOR EN CADA UNO DE ESTOS ATRIBUTOS DE LIDERAZGO, EL DESGLOSE DE ESTOS ATRIBUTOS ES EL SIGUIENTE:

FIJAR EL RUMBO, TOMANDO COMO BASE LA MISIÓN, LA VISION Y LA RELACION CON LOS USUARIOS O POBLACIÓN.

DEMOSTRAR CARÁCTER PERSONAL, MEDIANTE HABITOS, INTEGRIDAD, CONFIANZA Y RAZONAMIENTO ANALÍTICO.

MOVILIZAR Y MOTIVAR LA DEDICACIÓN INDIVIDUAL, HACER QUE EL PERSONAL SE COMPROMETA CON SU TRABAJO, Y DELEGAR AUTORIDAD, COMPARTIENDO LA RESPONSABILIDAD.

ENGENDRAR CAPACIDAD ORGANIZACIONAL, A TRAVEZ DE LA FORMACIÓN DE EQUIPOS Y ADMINISTRAR EL CAMBIO.

FIJAR EL RUMBO.- ES PREVEER EL FUTURO LO QUE IMPLICA PREDECIR Y JUGAR CON DIFERENTES INFLUENCIAS, ENTRE ELLAS LAS PREFERENCIAS Y EXIGENCIAS DE LA POBLACIÓN, EL DESARROLLO TECNOLÓGICO, LA REGULACIÓN DE LEY VIGENTE, LA DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL Y EL ESTILO DE GOBIERNO.

DEMOSTRAR CARÁCTER PERSONAL.- SE DICE QUE EL LIDERAZGO ES CUESTION DE CARÁCTER, YA QUE LOS EMPLEADOS REQUIEREN DE LIDERES EN QUIENES PUEDAN CREER, CON QUIENES PUEDAN IDENTIFICARSE Y EN QUIENES PUEDAN TENER CONFIANZA.

MOVILIZAR Y MOTIVAR LA DEDICACIÓN INDIVIDUAL.- LOS LIDERES CONVIERTEN UNA VISION EN HECHOS HACIENDO QUE OTROS SE COMPROMETAN, TRADUCEN LAS ASPIRACIONES FUTURAS EN AQUELLAS CONDUCTAS Y ACCIONES COTIDIANAS QUE SE LE EXIGEN ACADA EMPLEADO. DE ESTA MANERA LOS EMPLEADOS, SE COMPROMETEN A ARMONIZAR SUS ACCIONES CON LAS METAS ORGANIZACIONALES.

ENGENDRAR CAPACIDAD ORGANIZACIONAL.- LOS LIDERES FORMADORES DE CAPITAL POLÍTICO, NO SOLAMENTE GENERAN DEDICACIÓN INDIVIDUAL SI NO

TAMBIEN CAPACIDAD ORGANIZACIONAL, MEDIANTE LA INTRODUCCIÓN Y PRACTICA DE PROCESOS, SISTEMAS Y ACTIVIDADES QUE CREAN VALOR PARA LA ORGANIZACIÓN.

COMO SE INDICO PARA LOGRAR RESULTADOS Y EQUILIBRIO ENTRE LOS CUATRO ELEMENTOS, ES PRECISO ALINEAR LOS RESULTADOS CON UNA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.

PODEMOS DECIR QUE EL CAPITAL POLÍTICO ES EL RESULTADO DE LO SIGUIENTE:

LA FUERZA DEL ENTORNO LABORAL Y DE ORGANIZACIÓN.

EL MARGEN DE MANIOBRA Y DE INFLUENCIA PARA LA TOMA DE DECISIONES.

LA CAPACIDAD DE RESPUESTA ANTE CUALQUIER SITUACIÓN DE DIFERENTE NATURALEZA.

LA FUERZA DE CONVENCIMIENTO COMO RESULTADO DE UNA EFICIENTE GESTION.

LA PENETRACIÓN DE IDEAS Y CONCEPTOS EN UN NÚCLEO OBJETIVO.

LA CANTIDAD DE ELEMENTOS CAPACES QUE FORTALECEN Y ASEGURAN UN PROCESO DE GESTION.

POR LO ANTERIOR ES QUE LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL POLÍTICO ESTA ÍNTIMAMENTE RELACIONADO CON EL CRECIMIENTO E IMPACTO DE UNA EFICIENTE ADMINISTRACIÓN, YA QUE LA EFICACIA DE LA GESTION REALIZADA PROPONDRÁ UN INCREMENTO DEL CAPITAL POLÍTICO COMO PARTE DE UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.

EL ACRECENTAR O VER DISMINUIDA UNA AREA DE TRABAJO COMO CONSECUENCIA DE LA GESTION REALIZADA, REFLEJA EL APROVECHAMIENTO DE NUESTRO CAPITAL POLÍTICO, YA QUE ESTE SE REFLEJA EN LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:

CARÁCTER.

ESTILO DE DIRECCIÓN.

EQUILIBRIO EN DECISIONES.

CRITERIO EN LA OPERACIÓN.

OPTIMIZACION DE RECURSOS.

CARISMA.

PRODUCTIVIDAD.

HONESTIDAD.

POR LO TANTO LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL POLÍTICO, REQUIERE DE UN GRAN COMPROMISO Y DE UN PROFUNDO CONOCIMIENTO DEL ENTORNO EN DONDE SE DESEMPEÑA LA INSTITUCIÓN, EN EL SECTOR

GUBERNAMENTAL ESTA CAPITAL TOMA UNA SERIE DE FORMAS Y SE PRESENTAN UNA SERIE DE ACTORES TANTO INTERNOS COMO EXTERNOS

DE LA ORGANIZACIÓN, PERO QUE INFLUYEN EN FORMA DIRECTA EN EL DESARROLLO Y LOGRO DE OBJETIVOS DE ESTA.

POR LO QUE UNA LABOR IMPORTANTE EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL POLÍTICO ES LA IDENTIFICACIÓN DE LOS DIFERENTES ACTORES QUE PUEDAN INTERVENIR EN FORMA POSITIVA O AFECTAR A NUESTRA INSTITUCIÓN, YA QUE IDENTIFICADOS NOS PERMITIRAN UNA MEJOR ADMINISTRACIÓN DE LOS MISMOS.

LOS DIFERENTES ACTORES QUE INTERVIENEN EN LA CONSOLIDACIÓN DEL CAPITAL POLÍTICO PUEDEN SER DE DIFERENTE NATURALEZA, COMO LAS SIGUIENTES: UN ORGANISMO SOCIAL, UNA INSTITUCIÓN, UNA REPRESENTACIÓN CIUDADANA, UN LIDER FORMAL E INFORMAL, EL PERSONAL QUE TENGO A MI CARGO, LAS AUTORIDADES DE MI INSTITUCIÓN, LAS DIFERENTES INSTANCIAS DE GOBIERNO, LOS DIFERENTES GRUPOS DE PODER, EL ENTORNO INTERNACIONAL.

EL DESARROLLO ESTA ÍNTIMAMENTE LIGADO A LA CONSECUCIÓN DE METAS, AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y A UN FACTOR IMPORTANTE QUE ES EL CRECIMIENTO, LOGRAREMOS LO ANTERIOR EN LA MEDIDA QUE DETERMINEMOS EL SIGUIENTE PROCESO:

IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACION DE MI CAPITAL POLÍTICO ACTUAL.  
EVALUACIÓN DE LAS METAS QUE REQUIERO LOGRAR.

IDENTIFICACIÓN A FONDO DE LOS ACTORES QUE INTERVENDRAN NECESARIAMENTE EN MI PROCESO.

EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE INFLUENCIA DE LOS ACTORES EN MI PROYECTO.

APROVECHAMIENTO DE LAS FUERZAS Y DEBILIDADES DE LOS ACTORES QUE INTERVIENEN.

CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS EN TIEMPO Y FORMA.

AL IDENTIFICAR A LOS ACTORES QUE INTERVIENEN EN MI PROPUESTA Y RELACIONARLOS CON MIS PROCEDIMIENTOS Y OBJETIVOS, ESTO ME PERMITE IDENTIFICAR EL MONTO Y NATURALEZA DE LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS QUE REQUIERO, PARA ESTA PROPUESTA Y DE DONDE LOS TENGO QUE OBTENER, A TRAVEZ DE QUE MEDIOS, CON QUE ANTICIPACIÓN Y CON QUE PROCEDIMIENTO.

#### **TEMA: SEIS LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL POLÍTICO:**

LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL POLÍTICO REQUIERE DE UNA EFICIENTE Y PROFESIONAL PLANEACION DE TODO SU AMBITO DE ACCION Y OPERACIÓN, DE TAL MANERA QUE NOS PERMITA PREVEER Y PROGRAMAR NUESTRAS ACTIVIDADES, EN FORMA ORDENADA, TENIENDO EN CUENTA LA INTERVENCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS DIFERENTES ACTORES.

LA ORGANIZACIÓN DEL CAPITAL POLÍTICO NOS PROPORCIONARA ELEMENTOS QUE APOYEN LA TOMA DE DECISIONES TOMANDO COMO BASE EL CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS Y LA INTERVENCIÓN EN TODOS SUS NIVELES DE LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN INTERNA, TENDIENDO EN TODO MOMENTO A SU OPTIMIZACION.

EL CAPITAL POLÍTICO REQUIERE DE UNA SINGULAR ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN, QUE POSEA UNA SENSIBILIDAD EN LA IDENTIFICACIÓN DE VENTAJAS, ESCENARIOS Y ACTORES QUE DEBAN DE SER APROVECHADOS EN TIEMPO Y FORMA Y QUE NOS PROPORCIONEN ELEMENTOS QUE NOS FACILITARAN LA TOMA DE DECISIONES Y LA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS.

EL CAPITAL POLÍTICO PUEDE PRESENTAR VOLATILIDAD Y DISMINUIR EN FORMA IMPREVISTA, DEBIDO A LA INFLUENCIA DE LOS ACTORES O A LA DEFICIENTE GESTION EN LA OPERACIÓN REALIZADA, PARA PREVEER LO ANTERIOR Y MANTENER O ACRECENTAR EL NIVEL DEL CAPITAL POLÍTICO ES MENESTER EJERCER UN VERDADERO CONTROL DE LOS MOVIMIENTOS Y ACCIONES DE NUESTRO ENTORNO, MEDIANTE LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS Y MODELOS DE SUPERVISIÓN.

LA APLICACION DE UNA EFICIENTE ADMINISTRACIÓN, NOS ASEGURARA UN MANEJO EFICIENTE, CON RESPONSABILIDAD Y HUMANO DE NUESTRO CAPITAL POLÍTICO, MISMO QUE NOS FACILITARA LA OPERACIÓN PROYECTADA Y PROVOCARA INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD LO QUE PERMITIRA UN INCREMENTO, JUSTIFICACIÓN Y SATISFACCIÓN DE LOS INTEGRANTES DE ESTE CAPITAL EN LA LABOR QUE REALIZAN Y EN LA CONSECUCIÓN DE LOGROS PERSONALES E INSTITUCIONALES, LO QUE JUSTIFICARA NUESTRA OPERACIÓN, TAREA, MISIÓN Y RAZON DE SER DE NUESTRA INSTITUCIÓN CON CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.