



## UNIDAD I: ANÁLISIS DE PUESTOS

### INDICE

1. Fundamentos e importancia del análisis de puestos.
2. Métodos para reunir información sobre el análisis de puestos.
3. Métodos modernos en análisis de puestos.
4. Descripción del puesto.
5. Especificación del puesto.



## 1. Fundamentos e importancia del análisis de puestos

El desarrollo de una estructura organizacional produce puestos que tienen que ser cubiertos. El análisis de puestos es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto, que más tarde se utiliza para desarrollar las descripciones del puesto y las especificaciones del puesto.

A medida que aumenta la complejidad de una organización, se hace indispensable que se cuente con un sistema adecuado de información que permita a los responsables de la toma de decisiones encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, así como la fijación de los niveles salariales de acuerdo con la complejidad de las actividades y el nivel de especialización requerido en cada puesto.

**Las principales actividades vinculadas con esta información son:**

- a) Compensar en forma equitativa a los empleados
- b) Ubicar a los empleados en los puestos adecuados
- c) Determinar niveles realistas de desempeño
- d) Crear planes para capacitación y desarrollo
- e) Identificar candidatos adecuados a las vacantes
- f) Planear las necesidades de capacitación de RH.
- g) Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral
- h) Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afecten el desempeño de los empleados
- i) Eliminar requisitos y demandas no indispensables
- j) Conocer las necesidades reales de RH., de una empresa

Los beneficios que se obtienen del análisis de puestos son los siguientes:

**Para la empresa:**

- a) Establece y reparte mejor las cargas de trabajo de cada uno de los puestos.



- b) Fija responsabilidades en la ejecución del trabajo. Se delimitan las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los puestos.

**Para los supervisores:**

- a) Permite explicar mejor al trabajador sus actividades a realizar en el puesto.
- b) Evita interferencia en el mando.
- c) La organización le dice al supervisor sus actividades a realizar y no se puede salir de ellas.

**Para el trabajador:**

- a) Señala responsabilidades al trabajador, le dice hasta dónde puede llegar.
- b) Impide que invada las actividades de otro trabajador.
- c) Señala las fallas o aciertos del trabajador.

**Para el departamento de personal**

- a) Facilita la conducción de entrevistas.
- b) Permite calificar los méritos del trabajador, nos permite comparar lo que el trabajador debe de realizar y lo que éste realiza.
- c) Permite colocar al trabajador en el puesto adecuado.

Los mayores beneficios son para el supervisor, ya que le permite manejar mejor a su personal y establecerlo en el puesto más adecuado.

Para organizar el personal de una empresa, es esencial establecer una apropiada jerarquía dentro de la misma. Cada trabajador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto de los demás.

La jerarquización de los puestos requiere la determinación precisa de la importancia de cada trabajo en relación con los demás.

La importancia relativa o valor de un puesto depende de muchos elementos difíciles de apreciar por su complejidad y sutileza, la mayoría de los cuales están en relación con la influencia que el trabajo tiene sobre la producción.



## 2. Métodos para reunir información sobre el análisis de puestos

### Entrevistas:

El analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. Puede basarse en un cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto. Este sistema ofrece máxima confiabilidad, pero tiene un alto costo: suele entrevistarse tanto a personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores (que se entrevistan después. A fin de verificar la información proporcionada por el empleado).

### Características:

- a) La recolección de datos se hace mediante una entrevista del analista con el ocupante del puesto, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- b) La participación del analista y del ocupante es activa.

### Ventajas:

- a) Los datos relativos a un cargo se obtienen a partir de quienes lo conocen mejor.
- b) Hay posibilidad de dialogar y aclarar todas las dudas.
- c) Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional como se reúnen los datos.
- d) No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo de puesto.

### Desventajas:

- a) Una entrevista mal dirigida puede conducir a que el personal reaccione negativamente, lo que resulta en falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- b) Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- c) Si el analista no se preparó bien para realizarla, se pierde demasiado tiempo.



- d) Costo operativo elevado; exige analistas expertos y que el ocupante deje de hacer su trabajo

### **Comités de expertos:**

Aunque igualmente costoso y lento, el método de recabar la opinión de un grupo de expertos reunidos ex profeso para analizar un puesto permite un alto grado de confiabilidad. Es especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas.

### **Bitácora del empleado:**

Una verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según las consigna él mismo en un cuaderno, ficha o bitácora de actividades diaria, constituye otra alternativa para la obtención de información. La verificación de estas bitácoras no es una alternativa común para obtener información sobre un puesto, porque significan una inversión en términos considerables de tiempo.

### **Observación directa:**

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. Su aplicación resulta muy eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos, de tiempos y de métodos. El análisis del puesto se efectúa mediante la observación directa y dinámica del ocupante del cargo, en pleno ejercicio de sus funciones.

### **Características:**

- a) El analista de puestos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante.
- b) La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

### **Ventajas:**

- a) Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargos) y al hecho de que éste sea ajeno a los intereses de quien ejecuta el trabajo
- b) No requiere que el ocupante deje de realizar sus labores
- c) Método ideal para aplicarlo en cargos simples y repetitivos



### **Desventajas:**

- a) Costo elevado, pues para que el método sea completo, el analista de puestos requiere invertir bastante tiempo.
- b) La simple observación, sin el contacto directo y veraz con el ocupante, no permite obtener datos realmente importantes para el análisis.

### **Método de cuestionario:**

El análisis se realiza solicitando al personal que llene un cuestionario de análisis de puestos o que responda las preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características. El cuestionario debe ser preparado de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlos, deben conocerlo al menos un ocupante y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, los saltos o las posibles ambigüedades de las preguntas.

### **Características:**

- a) La recolección de datos se efectúa mediante un cuestionario de análisis de puestos que llena el ocupante o superior.
- b) La participación del analista de puestos en la recolección de datos es pasiva y la del ocupante es activa.

### **Ventajas:**

- a) Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias dependencias de la empresa.
- b) Este método es el más económico
- c) Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

### **Desventajas:**

- a) No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel en que el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b) Exige que se planee y se elabore con cuidado.



- c) Tiende a ser superficial o distorsionado, en lo que se refiere a la calidad de las respuestas escritas.

### **Métodos mixtos:**

Después de examinar los métodos antes descritos, es evidente que cada uno posee ciertas características, ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos.

### **3. Métodos modernos en análisis de puestos**

Cuando los métodos narrativos no son suficientes o se pretende asignar un valor cuantitativo al puesto, podemos utilizar el cuestionario de análisis de posición, el enfoque del departamento del trabajo o el análisis funcional del puesto.

### **4. Descripción del puesto**

La descripción de puestos es una declaración por escrito de lo que en realidad hace el ocupante de esa posición, como lo hace y bajo que condiciones se realiza el trabajo.

Consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás que existen en la empresa. Es la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo. Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Un puesto puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. Los deberes y las responsabilidades de un puesto corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa.

En lo fundamental, tareas o atribuciones “son los elementos que conforman un papel de trabajo y que debe cumplir el ocupante”. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el puesto total. Un puesto es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que puede unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

Aunque no existe un formato estándar que deba utilizarse para escribir una descripción de puesto, la mayoría de ellas contienen cuando menos secciones como:



- a) Identificación del puesto.
- b) Resumen del puesto.
- c) Relaciones, responsabilidad y deberes
- d) Autoridad y estándares del puesto.
- e) Condiciones de trabajo.
- f) Especificaciones del puesto.

### **5. Especificación del puesto**

La descripción define qué es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

No es frecuente separar enteramente la descripción de la especificación, resulta más práctico combinar ambos aspectos.

El contenido y la organización de una especificación de puesto, como los de la descripción del puesto varían entre las distintas compañías. En general los puntos cubiertos por una especificación de puesto pueden dividirse en dos grupos: los que cubren los requerimientos de habilidades para un puesto y los que cubren sus demandas físicas.



## **UNIDAD II: VALUACIÓN DE PUESTOS.**

### **INDICE**

- 1. Datos generales del puesto**
- 2. Objetivo general y específico del puesto**
- 3. Requisitos del puesto**
  - a) Habilidades**
  - b) Experiencia profesional**
  - c) Formación académica**
  - d) Idiomas**
- 4. Técnicas de valuación**



Introducción

## **VALUACIÓN DE PUESTOS**

Las evaluaciones de puestos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Aunque existen diferentes enfoques para llevarlos a cabo, cada uno tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. Aunque los procedimientos cifrados sean los más rigurosos, estos no indican que debamos prescindir de ciertos trabajos de los sistemas que diferencian cualitativamente cada actividad.

Cuando los análisis están bien hechos, su propia descripción establece perfectamente aquellas diferencias que permiten ordenar de mayor a menor la dificultad, importancia e interés de cada puesto para la empresa.

Los Sistemas de Valuación nos ayudan a definir la posición de nuestros puestos, en cuanto a su valor o importancia dentro de la organización. Para poder llevar a cabo la valuación, necesitamos llevar a cabo el análisis de puestos.

El puesto como criterio básico de remuneración, indica que hay que asignarle valor, sin restarle importancia al mérito, incentivos, mercado laboral, impuestos establecidos por ley y en convenciones colectivas.

### **NECESIDADES DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS**

- a) Jerarquización del salario.
- b) Jerarquización del personal.
- c) Ver cuánto vale el puesto.
- d) Una estructura de salario y establecimiento de políticas.
- e) Ver puestos de nueva creación.

La línea de sueldos, que se construye como resultado de la valuación de puestos, permite conocer en forma tangible si éstos ascienden con rapidez, o por el contrario, su aumento es casi imperceptible al aumentar su categoría, si hay desproporción en los sueldos pagados de un departamento a otro, etc.

La valuación de puestos permite afrontar, sobre bases objetivas, la línea de sueldos, las circunstancias que pueden sobrevenir, y resolver los problemas, con un criterio técnico preestablecido.

La valuación de puestos permite establecer desde un principio, y en forma segura, la colocación y el sueldo que deben señalarse a un puesto nuevo. Así mismo proporciona elementos objetivos indiscutibles para fijar el sueldo con mayor justicia, como son la habilidad que exige el puesto, las condiciones en que se



realiza, los riesgos que supone, la capacidad para la solución de problemas, etc., elementos que se estiman y ponderan dentro de esta técnica.

El valor técnico de los sistemas de valuación de puestos, descansa en distinguir dos cosas distintas:

- a) Lo que vale el puesto, aunque esta medición se haga con las naturales y necesarias limitaciones que existen siempre que se trata de medir aquello que de alguna manera está relacionado con lo humano.
- b) Lo que debe pagarse por la eficiencia o rendimiento de cada trabajador.

Los puestos se valúan para compensar y retribuir conforme a los valores organizacionales (responsabilidades, capacidades, etc.), para mantener un equilibrio entre el valor de mercado y el valor empresa y para comprender los puestos e identificar las posibles carreras de desarrollo para el crecimiento del personal, logrando que el ocupante logre entender:

- a) ¿Qué debe hacer?
- b) ¿Cómo lo debe hacer?
- c) Lograr que lo ejecute.

## 1. DATOS GENERALES DEL PUESTO

### Datos básicos

Una descripción de un puesto puede incluir información como el código que se haya asignado al puesto (clave del departamento, si el puesto está sindicalizado o no, el número de personas que lo desempeñan) .

### Fecha

Determina si los datos se encuentran actualizados o no.

### Datos de la persona que describió el puesto

El departamento de personal verifica la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.

### Localización



Departamento, división, turno (del puesto).

### **Jerarquía**

Para establecer niveles de compensación.

### **Supervisor**

Es la persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto y está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.

### **Características especiales**

Régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etc.

### **Resumen del puesto**

Después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas. Cada responsabilidad se describe en términos de las acciones esperadas y se destaca el desempeño.

### **Condiciones de trabajo**

No sólo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor, sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.

### **Aprobaciones**

Las descripciones de puestos influyen en las decisiones sobre personal. Es preciso verificar su precisión. Esa verificación la puede realizar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

## **3. REQUISITOS DEL PUESTO**

Los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de puestos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si la naturaleza de los cargos que van a analizarse varía, así mismo variarán no sólo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.



Veamos por separado cada uno de los factores de especificaciones.

### **Requisitos intelectuales**

Tiene que ver con las exigencias del cargo, en lo que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

- a) Instrucción básica
- b) Experiencia básica anterior
- c) Adaptabilidad al cargo
- d) Iniciativa necesaria
- e) Aptitudes necesarias

### **Requisitos físicos**

Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de los esfuerzos físico y mental requeridos y la fatiga provocada y también con la complexión física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente:

- a) Esfuerzo físico
- b) Capacidad visual
- c) Destreza o habilidad
- d) Complexión física necesaria.

### **Responsabilidades implícitas**



Se refieren a la responsabilidad que el ocupante del puesto tiene, además del trabajo normal de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, con las herramientas o equipo que utiliza; con el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y con la información confidencial.

- a) Supervisión de personal
- b) Material, herramientas o equipo
- c) Dinero, títulos o documentos
- d) Contactos internos o externos
- e) Información confidencial

#### **4. TÉCNICAS DE VALUACIÓN**

Dentro de los principales métodos de valuación de puestos, encontramos los siguientes:

##### **METODO DE ALINEAMIENTO**

Es una estimación subjetiva o de sentido común respecto a la importancia que en términos generales se asigna a cada puesto. Puede incluso funcionar sin necesidad de reunir a un comité que se encargue de determinar esa importancia.

Puede trabajarse en base a los puestos típicos, pero como este sistema solo puede funcionar bien en organizaciones de muy escaso personal, es recomendable englobar a todos los puestos que no tengan compatibilidad con los de tipo genérico, como los mozos, estibadores, mecanógrafos, secretarías, etc.

Para ordenar los puestos es posible tener en cuenta la antigüedad y los méritos particulares de cada trabajador; solo que en tal caso, se desvirtúa la objetividad tan necesaria en los sistemas de valuación.



## MÉTODO DE ESCALAS O GRADOS PREDETERMINADOS

Este procedimiento consiste fundamentalmente en:

- a) Establecer una serie de categorías o grados de ocupación.
- b) Elaborar una definición para cada una de ellas.
- c) Clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores.

Los comités, los análisis y los puestos se utilizan y manejan igual que en el método de alineamiento. Y dependiendo de la magnitud de la organización en que se aplique, los grados de ocupación o categorías pueden que dar de la siguiente manera:

Trabajadores no calificados.  
Trabajadores calificados.  
Puestos de criterio.  
Puestos técnicos.  
Puestos ejecutivos.  
Puestos administrativos.  
Puestos directivos.

Aumentando o disminuyendo según sea el caso.

## METODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES

Es un método de valoración que constituye una verdadera técnica para la correcta valuación de los puestos, cuyo procedimiento se reduce a tres pasos:

La ordenación de los puestos típicos, en función de diversas características generales denominadas comúnmente “factores”.

La asignación de un valor monetario o en escala de puntos a dichos factores.

La combinación ponderada de ambos resultados para establecer un rango entre los puntos valuados.

**La definición de factores puede ser como sigue:**

- Requisitos mentales.
- Habilidad.



- Requisitos físicos.
- Responsabilidades.
- Condiciones de trabajo.

## MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS

Es un sistema técnico mediante el cual asignamos ciertas cantidades de valor denominadas “puntos” a cada una de las características fundamentales de los puestos, mismas que designamos con el nombre de “Factores”. Un punto representa un valor de relación o la unidad de medición para efectos de comparación. Un factor, como su nombre lo indica, es solo uno de los elementos necesarios para plantear un ecuación: la valuación y una de las partes indispensables en la integración de un todo, “El puesto”.

El sistema puede considerarse compuesto por 3 etapas:

Comparar los factores o características de un puesto, con una serie de modelos y definiciones.

Dar a los mismos un valor o calificación particular determinados por dicha comparación.

Asignar a cada puesto así valuado en puntos. El sitio que le corresponde en una escala de salarios previamente establecida con base en métodos estadísticos.

### Factores a considerar:

- a) Instrucción.
- b) Experiencia.
- c) Iniciativa.
- d) Esfuerzo físico.
- e) Esfuerzo mental o visual.
- f) Responsabilidad en manejo de valores.
- g) Responsabilidad en trato con el público.
- h) Responsabilidad en tramites y procesos.
- i) Responsabilidad en trabajo de otros.
- j) Ambiente de trabajo.

## MÉTODO HAY DE PERFILES Y ESCALAS

En este método, la valuación de puestos es el proceso de establecer las relaciones relativas de los puestos dentro de una organización, aplicando una medida cuantitativa al contenido del puesto, teniendo como principales objetivos:



1. Lograr que los puestos tengan el orden de importancia correcto.
2. Establecer una distancia relativa adecuada entre los puesto dentro de ese orden.

Es importante hacer notar que la valuación de puestos no tiene como intención producir un nivel de pagos. Más bien produce una estructura de puestos en términos de “contenido del puesto valuado” alrededor del cual se puede establecer una estructura salarial. El nivel competitivo (en relación al mercado externo) donde se posiciona finalmente la estructura salarial es una decisión de política gerencial que sigue del proceso de valuación de puesto. La valuación cuidadosa y objetiva de los puestos va a asegurar el logro de la equidad interna. El desarrollo de las estructuras salariales y del sistema de precios de los puestos individuales es una función completamente diferente y no tiene nada que ver con el proceso de medición de puestos.

De la misma manera, el proceso de valuación no considera, y no debe reflejar, el desempeño subyacente (ya sea que éste sea “sobresaliente” o “marginal”). Más bien considera los requerimientos relativos de los puestos, suponiendo que los puestos estén cubiertos por titulares experimentados que estén desempeñando sus funciones de manera plenamente competente y que todos los requerimientos del diseño del puesto se estén cubriendo. Una vez que se establezca una estructura salarial, los rangos salariales de los puestos individuales van a proporcionar el rango para reconocer las diferencia de desempeño entre los individuos. El determinar el pago de cada individuo dentro del rango salarial en base al desempeño individual es generalmente una responsabilidad de gerencia dentro del contexto de la política de administración salarial.

En el proceso de valuación se establece la relación entre los puestos, finalmente, por medio de una comparación de un puesto con otro. Este proceso puede contemplarse como un ejercicio avanzado de la semántica dado que los puestos se analizan y describen en palabras. Las premisas de valuación y su diferenciación son de la misma forma cuestión de palabras y se deben de considerar muchas facetas del contenido de un puesto o sus requerimientos. Por lo tanto, es difícil comparar y tratar de medir puesto completos o totales.

## **MÉTODO DE GRADOS MERCER**

Este método se fundamenta principalmente en tres principios:

- a) Equidad Interna.



b) Competitividad.

c) Efectividad.

La Equidad Interna es el principio que establece que a cada puesto se le debe reconocer su importancia relativa en una empresa.

Se sustenta en las responsabilidades y en los requerimientos del puesto y se nutre de los criterios de mercado que establecen el valor de esas responsabilidades y requerimientos en un entorno concreto.

Es un principio indispensable para administrar la compensación del personal de cualquier organización, pues el empleado tiende a comparar su compensación particularmente con la gente que lo rodea, buscando “justicia” en este terreno.

La equidad es un principio universal, aunque su aplicación concreta puede tener diferencias regionales en función de las características del mercado en cada caso.

La equidad interna se complementa con la competitividad, que puede ser definida como: El principio que establece que a cada puesto se le debe otorgar una compensación coherente con el mercado de trabajo.

Adicionalmente ambos principios, el de la equidad interna y el de la competitividad deben relacionarse con un tercer principio de la efectividad que puede ser definido como: El principio que establece que a cada empleado deberá pagársele conforme a los resultados que logre dentro del marco dado por la equidad y la competitividad del puesto.

La equidad interna normalmente se pone en práctica a través de enfoques sistemáticos de valuación de puestos, cuyo producto final es un ordenamiento de puestos según su importancia relativa.

El método de gradación, consiste en ubicar o acomodar cada puesto dentro de una clasificación o grado previamente descrito en términos de factores o parámetros.

Los factores o parámetros de valuación son las razones por las que un puesto puede valer más o menos que otros.

Un puesto será más importante que otros cuando el grado en que se dan los factores o parámetros en ese puesto es mayor que el grado en que esos factores se dan en los otros puestos.

Es decir, los factores tienen que darse en distintos grados en los puestos que se pretende valorar. Si un factor se da en el mismo grado en todos los puestos o en la mayoría de ellos, entonces el factor no sirve, pues no ayudará a distinguir diferencias.



Supongamos el factor de “Idiomas” en una empresa en donde todos los puestos requieren ser bilingües. En este caso todos los puestos tendrían la misma valuación en este factor.

Puede afirmarse que en este sistema de valuación existen sólo 3 grandes grupos de factores o parámetros de valuación globales o macro:

- a) Conocimientos. Lo que el ocupante debe saber para desempeñar el puesto.
- b) Responsabilidades. Las áreas o ámbitos específicos de actividad en los que se espera que el ocupante dé resultados.
- c) Condiciones de trabajo. Las adversidades físicas que impone el trabajo al ocupante del puesto y que suponen una incomodidad, esfuerzo o riesgo para éste.

Prácticamente cualquier posible factor de valuación está incluido en alguno de los 3 anteriores.

#### **Parámetros que suelen integrar el factor “conocimientos”**

- a) Conocimientos Teóricos: Valúa conocimientos académicos que se aplican en el puesto.
- b) Idiomas: Aunque puede ser parte del factor “Conocimientos Teóricos”, se puede usar este factor para valorar los requerimientos del puesto en materia de idiomas.
- c) Experiencia: Valúa los conocimientos prácticos, adquiridos a través del desempeño de otros puestos, que se requieren para desempeñar el puesto.
- d) Entrenamiento: Valúa los conocimientos prácticos, adquiridos a través de procesos de capacitación, necesarios para desempeñar el puesto.

#### **Factor “responsabilidades”**

- a) Análisis de Situaciones: Valúa el tipo de situaciones que debe analizar el ocupante, la complejidad de las mismas y los apoyos con que cuenta.
- b) Toma de Decisiones: Valúa la trascendencia de las decisiones que debe tener el ocupante del puesto sin el apoyo de su jefe inmediato.
- c) Contactos o Relaciones: Valúa las relaciones que debe establecer el ocupante con otras personas (dentro y/o fuera de la empresa), así como la trascendencia de las mismas.



- d) Supervisión: Valúa la responsabilidad que tiene el ocupante del puesto por dirigir el trabajo de otros empleados.
- e) Impacto en Resultados: Valúa la responsabilidad del puesto derivada de su contribución a los resultados financieros de la empresa.
- f) Autonomía: Valúa la responsabilidad del puesto derivada del grado de libertad con que debe actuar el ocupante, es decir, el estatus organizacional del puesto.

Factor “condiciones de trabajo”. (el de menor importancia en nuestro medio)

- a) Esfuerzo Físico: Valúa la necesidad de que el ocupante realice labores que implican un esfuerzo físico.
- b) Condiciones: Valúa la necesidad de que el empleado realice sus labores en condiciones ambientales adversas.
- c) Riesgos: Valúa los riesgos de trabajo a que está expuesto el ocupante del puesto durante sus labores normales.

No todos los factores son igualmente importantes o determinantes. Por este motivo, los distintos factores o parámetros de valuación suelen estar ponderados o pesados en el sistema de valuación, de tal forma que los factores más “pesados” influyan más que los menos pesados en el resultado final.

Para ponderar los factores o parámetros de valuación es indispensable tener en cuenta tanto su importancia dentro de la empresa como la importancia que tienen en el mercado o entorno.



## UNIDAD III: EVALUACIÓN DEL DESERMPENÑO.

### INDICE

#### 1. Objetivo e importancia

2.

#### 1. Objetivo e importancia de la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño, es un método de retroalimentación del comportamiento laboral que nos ayuda a tomar decisiones respecto al desarrollo, remuneración, promoción y establecimiento del plan de carrera del trabajador.

La evaluación del desempeño, es importante para el desarrollo administrativo por que si no se conocen los puntos fuertes y débiles del personal, ya sea ejecutivos, supervisores o empleados, será difícil encaminar esfuerzos y planeaciones en la dirección correcta. Pero iniciemos con algunas definiciones de la evaluación de desempeño:



“Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo”  
Idalberto Chiavenato.

“Es un proceso mediante el cual, las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados en el trabajo”  
W. Werther y K. Davis

“Proceso en que se comunica a una persona, como llevar a cabo el trabajo, estableciéndose también, un plan de mejoramiento”  
L. Byars y L. Rue.

Para resumir las definiciones anteriores diremos que la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, ya sea de manera formal o informal, con cierta continuidad en las organizaciones.

La palabra desempeño, describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado; indica también, que la persona cumple los requisitos de su puesto, con base precisamente en los resultados que se logran.

Se dice que la evaluación es, o debería ser, parte integral del proceso mismo de administrar; también se establece que para estar seguros de que quienes están al frente de las organizaciones, las administran adecuadamente, se requiere examinar la manera en que cumplen con cada de las funciones administrativas como planeación, organización, integración, dirección y control. De tal manera que si en todo tipo de actividad, ya sea comercial, gubernamental, educativa, etc., se han de lograr los objetivos con eficacia y eficiencia, es necesario diseñar e implantar procedimientos para evaluar el desempeño.

Entre las necesidades más importantes de evaluación, están el conocer la calidad de los subordinados, establecer los requisitos para un adecuado programa de selección, un programa de desarrollo administrativo, la adecuada definición de funciones y el establecimiento de una base racional para recompensar un buen desempeño.

Cuando las evaluaciones son verdaderamente efectivas, se incluye el correspondiente sistema de recompensas, ya que el pronto estímulo por el logro demostrado, es la fuerza motivadora más poderosa que se conoce.

Generalmente, es el área de recursos humanos o departamento de personal, quien se encarga de la implantación y coordinación del programa de evaluación del desempeño, sin embargo, es recomendable que se apoye en un comité integrado por miembros de los más altos niveles de la organización; de este comité, será responsabilidad, entre otras cosas, la fijación de los objetivos del programa de evaluación de desempeño.



Para establecer los objetivos, deben considerarse las causas y las perspectivas de la organización, en relación con el programa de evaluación de desempeño, de tal manera que no necesariamente los objetivos son los mismos de organización a organización.

M. Levinson, en *“Appraisal of what performance?” Harvard Business Review*, señala que los objetivos de un programa típico de evaluación de desempeño, debe considerar la siguiente:

- 1.- Dar a los empleados retroalimentación adecuada acerca de su desempeño.
- 2.- Servir de base para un cambio de actitudes, con el fin de lograr prácticas efectivas de trabajo.
- 3.- Ofrecer los datos necesarios para la concesión de compensaciones, promociones y aumentos de sueldos.

Rodríguez y Valencia menciona, como objetivos del mencionado programa, los siguientes:

- a) Proporcionar datos acerca del desempeño pasado, presente y esperado, de manera que se puedan tomar decisiones adecuadas.
- b) Ayudar a la dirección superior a tomar decisiones acerca del tratamiento diferencial que se ha de conceder a empleados individuales en capacitación, orientación, pago, promoción, transferencia, disciplina y otros asuntos.

Slusher, A. (*A systems look at performance appraisal*) recomienda que la evaluación no sea exclusivamente un proceso mediante el cual, la organización evalúe al empleado, sino que puede ser también un proceso mediante el cual, los empleados evalúen el ambiente psicológico, las políticas de personal y la comunicación formal en la organización, para tener la base de ciertos cambios.

La evaluación de desempeño, no es un fin en si mismo, sino una técnica de dirección, un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos en la organización; en particular, para el área de recursos humanos, las evaluaciones logran que las compensaciones, las colocaciones, la capacitación, el desarrollo y la planeación de carreras, sean más eficaces.

Para lo anterior, el programa de evaluación de desempeño, precisa también, de objetivos específicos, entre los cuales y de acuerdo con Davis y Werther, podemos mencionar:

- a) Mejoramiento del desempeño: Retroalimentación organización - empleados.
- b) Ajustes de compensaciones: ¿Quiénes deben recibir incrementos salariales?
- c) Decisiones de colocación: Ascensos, transferencias o degradaciones.
- d) Necesidades de capacitación y desarrollo: Mal desempeño o buen desempeño.
- e) Planeación y desarrollo de carreras: Trayectorias específicas a investigarse.



- f) Deficiencias en el proceso de cobertura de puestos:
- g) Inexactitudes en la información: Información de análisis de puestos.
- h) Errores de diseño de puestos.
- i) Igualdad de oportunidades de empleo:
- j) Desafíos externos:

Debemos considerar, además, que el programa de evaluación de desempeño, para el departamento de recursos humanos o personal, es un sistema de información administrativa y para el empleado, un medio de retroalimentación que debe servirle, para mejorar el desempeño de sus actividades laborales.

**Técnicas de evaluación del desempeño: Método de evaluación por resultados, Método de escalas gráficas de comparación, de comprobación y Método Hay.**

La evaluación del desempeño puede realizarse por medio de técnicas que varían de una organización a otra; se enfocan en determinados objetivos fijados y apoyados con una política de aplicación de personal, de tal manera que también las políticas varían de una organización a otra, ya que cada sistema de evaluación atiende a determinados objetivos específicos y a determinadas categorías de personal.

Se dice que ningún método o técnica de evaluación de desempeño, es perfecto; cada uno contiene ventajas y desventajas así como una relativa adecuación a determinados tipos de puestos y situaciones, de tal manera que lo recomendable es utilizar varios métodos así como estructurarlos de un modo diferente, adecuándolos al tipo, nivel y características de los evaluados así como a las características de los evaluadores.

Para ejemplificar lo mencionado, hacemos anotación de la siguiente tabla comparativa, en la que se mencionan ventajas y desventajas de algunas técnicas usadas en la evaluación de desempeño:

MÉTODOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Medidas objetivas. - Ausentismo	- Simples, precisas y objetivas.	_ No refleja diferentes tipos de ausencia. (Justificadas o injustificadas)
- Productividad.	-- Simples, precisas y objetivas.	-- Tienen dificultades para medir el nivel gerencial.
Medidas subjetivas. --Escalas gráficas.	- Clara y fácil de discutir, multidimensional.	- Sujeta a distorsiones como la tendencia central, afecto de falsedad.
-Lista de verificación.	- Como las escalas gráficas, puede cubrir mayor amplitud.	- Consume mucho tiempo.



- Escala de elección forzada.	- Más fácil; de distorsiones multidimensionales.	- Difícil de elaborar, antagoniza con el evaluador, forzado a escoger opciones indeseables.
- Escala de incidentes críticos.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mayor acuerdo entre evaluadores, no fuerza diferencias.</li><li>- El evaluador piensa en comportamientos específicos.</li></ul>	- El evaluador tiene cierta dificultad de registro; demora cierto tiempo para elaborar las escalas.
- Métodos de clasificación.	- Conceptualmente sencillo.	- Fuerza, más no indica entre las clases, que alguien deba recibir la última clasificación.
- Métodos de la distribución.	- Ayuda a eliminar enfrentamientos y orienta al evaluador atento, a influencias e inclinaciones.	- Cuando es aplicada en grupo grande, no representa una situación real; fuerza a diferencias.
<ul style="list-style-type: none"><li>- Simulaciones.</li><li>- Ejercicios.</li></ul>	- controla durante los tiempos de evaluación.	- La situación es registrada y rara vez corresponde a lo real.



**Método Hay.**

Los objetivos de este método, son los siguientes:

- 1.- Lograr que los puestos tengan el orden de importancia correcto.
- 2.- Establecer una distancia relativa adecuada, entre los puestos, dentro de ese orden.

Es importante insistir en que la valuación de puestos no tiene como intención producir o determinar diferentes niveles de pago, más bien determina una estructura de puestos, en términos de un “contenido del puesto evaluado”, alrededor del cual, se puede establecer una estructura salarial.

Este proceso de valuación no considera y no debe reflejar, el desempeño subyacente, ya sea sobresaliente o marginal; más bien considera los requerimientos relativos de los puestos, suponiendo que estén cubiertos por titulares experimentados que estén desempeñando sus funciones de manera plenamente competente y que todos los requerimientos del diseño del puesto, se estén cubriendo.

**En este proceso se establece la relación entre puestos por medio de una comparación de un puesto con otro, aunque, por las diferencias propiciadas por la naturaleza de cada empleo, resulta complicado comparar o medir puestos en su totalidad o por completo.**

El Método Hay de Perfiles y Escalas permite la comparación de puestos a través de un análisis de tres factores comunes (factores universales) dentro de los cuales se hace un total de ocho juicios independientes en relación a los diferentes aspectos (elementos) de cada puesto. Estos son:

<b>FACTORES UNIVERSALES</b>	<b>ELEMENTOS</b>
<b>HABILIDADES</b>	1. Habilidad Especializada. 2. Habilidad en Gerencia. 3. Habilidad en Relaciones Humanas.
<b>SOLUCION DE PROBLEMAS</b>	1. Marco de Referencia. 2. Complejidad del Pensamiento.
<b>RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS</b>	1. Libertad para actuar. 2. Magnitud. 3. Impacto.

Las tres Escalas y sus definiciones, representan el criterio de valuación que se usará en la valuación de todos los puestos.



El patrón de numeración que se usa universalmente en el proceso **Hay** de valuación de puestos, y que se emplea en el diseño de las Matrices, es una escala geométrica basada en pasos.

Se define un “paso de diferencia” como la diferencia mínima que los evaluadores bien informados y experimentados pueden discernir entre los puestos o los elementos de los puestos. El paso es el bloque de construcción esencial del método y la unidad básica de la escala de valuación de puestos.

La experiencia ha demostrado que la habilidad para discernir una magnitud de diferencia, es proporcional al tamaño de las dos cosas que se están comparando. Por lo tanto, la diferencia de pasos es siempre la misma en términos de porcentaje y para la valuación de puestos, el tamaño de esa diferencia se ha establecido aproximadamente del 15%. Es decir, el valor de cada paso en la escala aumenta en incrementos del 15% (por ejemplo: 50, 57, 66, 76,87, 100, etc.), duplicándose cada 5 pasos. Para no ser redundantes, se hace referencia sólo a los puestos, pero debe comprenderse que se aplican a los elementos de los puestos también.

En conjunto, estas escalas permiten realizar juicios disciplinados sobre la relatividad del contenido del puesto. Los valores de puntos derivados de la escala incorporada en cada una de las tres tablas por tanto se combinan para formar una expresión cuantificada del contenido total de un puesto.

A continuación, se presentarán las Matrices, con lo que nos será más fácil comprender su uso:

**ESCALA PARA VALUAR HABILIDADES (KNOW-HOW)  
HABILIDAD ESPECIALIZADA (“TÉCNICA”)**

<b>LENGUAJE ESTANDAR DE LAS TABLAS</b>	<b>LENGUAJE EXTENDIDO</b>
<b>A. PRIMARIO</b> Ejecución de tareas simples y repetitivas	La posición requiere instrucción oral y detallada para la ejecución de tareas simples y repetitivas (lectura, escritura y cálculos elementales).
<b>B. OFICIO ELEMENTAL (TÉCNICA ELEMENTAL)</b> Familiaridad con rutinas de trabajo estandarizadas, que pueden implicar el uso de equipos y máquinas simples.	1. Dentro del contexto administrativo, los puestos están orientados a la rutina de oficina y/o habilidades para operar equipo común (copiadora, equipo de limpieza). 2. Los puestos relacionados con producción requieren habilidad para manejar máquinas simples.
<b>C. OFICIO (TÉCNICA)</b> Pericia en actividades dentro de un procedimiento de trabajo que pueden	1. En el ámbito administrativo, los puestos a este nivel requieren un entendimiento de las rutinas y procedimientos generales del



<p>incluir destreza en el uso de equipos especializados.</p>	<p>trabajo de oficina, y puede requerirse el uso de habilidades para la operación de equipos especializados moderadamente complejos.</p> <p>2. En el contexto de producción, esto generalmente representa la adquisición de una habilidad a través de entrenamiento formal en un oficio.</p>
<p><b>D. TÉCNICA AVANZADA</b></p> <p>Pericia en procedimientos administrativos y/o técnicos complejos.</p>	<p>Se requieren habilidades adquiridas por la combinación de larga experiencia y/o un entrenamiento técnico o semiprofesional relacionado. El dominio del "CÓMO" es amplio con conocimientos limitados de las teorías o ciencias en el que está fundado.</p>
<p><b>E. ESPECIALIDAD BÁSICA</b></p> <p>Suficiencia en una función especializada que implica la comprensión de su práctica y principios.</p>	<p>Estas posiciones requieren un entendimiento básico y aplicación de principios teóricos o científicos adquiridos mediante una preparación ya sea universitaria o equivalente. El trabajos se refiere típicamente a un campo especializado de conocimientos (tales como ingeniería, contaduría, producción, personal, sistemas, etc.)</p>
<p><b>F. ESPECIALIDAD MADURA</b></p> <p>Dominio en una función especializada, adquirida mediante una amplia experiencia en el manejo de teorías, técnicas y principios.</p>	<p>Este es el nivel profesional en el que el conocimiento se ha complementado o reforzado a través de una considerable experiencia de trabajo o de una especialización académica adicional en un área particular con el fin de cubrir las necesidades del puesto.</p>
<p><b>G. ESPECIALIDAD AVANZADA</b></p> <p>Autoridad determinante en un campo de negocio complejo.</p>	<p>Se incluye en estas posiciones a los expertos cuya considerable experiencia y profundidad de conocimiento los autoriza a determinar las políticas y prácticas empresariales.</p> <p>Este nivel también lo ocupan los altos especialistas técnicos en disciplinas científicas y académicas que son autoridades en ellas.</p>
<p><b>H. ESPECIALIDAD EXCEPCIONAL</b></p> <p>Competencia excepcional en una disciplina empresarial, administrativa y/o científica, fuera del marco de la organización.</p>	<p>Los titulares de estos puestos normalmente son valorados por su liderazgo reconocido en un campo científico, fuera del marco de la organización.</p>



**ESCALA PARA VALUAR HABILIDADES (KNOW-HOW)**  
**HABILIDAD EN GERENCIA**

<b>LENGUAJE ESTANDAR DE LAS TABLAS</b>	<b>LENGUAJE EXTENDIDO</b>
<p><b>0. TAREA</b> Ejecución de actividades específicas.</p>	<p>Estos empleos normalmente se centran en el cumplimiento de tareas individuales más que en el hecho de integrarlas al flujo de trabajo de la unidad. Los puestos en esta categoría pueden ser parte de dicho flujo, pero los titulares cumplen con sus tareas sin necesidad de saber de dónde viene o a dónde va el trabajo, o cómo se usará en actividades posteriores. Si bien, el trabajo realizado es necesario, normalmente es posible alterar la secuencia del trabajo sin afectar el resto de la unidad; o que el trabajo se estructura de tal manera que las tareas a realizar se le presenten al ocupante en el orden en que se van a hacer, sin que se pueda alterar la secuencia.</p>
<p><b>I. ESPECÍFICA</b> Ejecución y/o supervisión de una actividad o actividades específicas en cuanto a objetivo y contenido, con una apropiada relación con las actividades conexas.</p>	<p>Caen en esta categoría los contribuyentes individuales asignados a realizar tareas complejas, una combinación de ellas o actividades funcionales. Estas posiciones van desde investigadores científicos individuales hasta operadores de computadora o vendedores. También caben aquí los supervisores de primera línea que registran, monitorean y revisan el trabajo de otros.</p>
<p><b>II. HOMOGENEA</b> Integración y coordinación operacional o conceptual de actividades y funciones que son homogéneas en naturaleza y objetivos.</p>	<p>Las posiciones que manejan las actividades y tareas funcionales a través de supervisores subordinados, son típicas de esta categoría. Las actividades a su cargo tienden a tener propósitos comunes y es importante coordinarse con otros fuera de la unidad de trabajo. También, se encuentran aquí algunos supervisores de profesionales y aquellos con la necesidad de una planeación gerencial e integración de actividades de apoyo.</p>



<p><b>III. HETEROGENEA</b> Integración y coordinación operacional o conceptual de actividades y funciones que son heterogéneas en naturaleza y objetivos.</p>	<p>Estas son, por lo general posiciones encargadas de integrar diversas funciones no relacionadas entre si (producción, ventas y sistemas). Es característico que existan metas y objetivos conflictivos y competencia por los recursos. La organización, la planeación y el control asumen una mayor importancia.</p>
<p><b>IV. AMPLIA</b> Integración y coordinación operacional o conceptual de actividades y funciones heterogéneas con gran volumen de recursos.</p>	<p>Estas posiciones se encargan de integrar, ya sea a todas las funciones mayores de una empresa grande, o a todos los aspectos de una función estratégica mayor o de coordinar en toda la compañía una función estratégica de influencia significativa en sus operaciones.</p>

**ESCALA PARA VALUAR HABILIDADES (KNOW-HOW)  
HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS**

<b>LENGUAJE ESTANDAR DE LAS TABLAS</b>	<b>LENGUAJE EXTENDIDO</b>
<p><b>1. BÁSICA</b> Eficiencia normal en el trato con otros.</p>	<p>Este es el nivel básico de habilidades interpersonales que utilizan la mayoría de las personas durante el desempeño de su trabajo. Se incluye aquí la habilidad para comunicarse amable y educadamente con compañeros, supervisores y otras personas de la organización al solicitar o dar información, hacer preguntas o clarificar dudas. El ejercicio de este nivel de habilidades normalmente no aumenta la capacidad de uno para lograr los resultados finales del trabajo; pero si no se tienen estas habilidades causará problemas, lo cual finalmente interferirá con el desempeño efectivo del trabajo.</p>
<p><b>2. IMPORTANTE</b> Es importante la comprensión de los demás así como influirles y/o servirles con el fin de obtener resultados que afectan a partes importantes de la organización.</p>	<p>Este nivel de habilidades interpersonales se requiere en trabajos en los que regularmente se interactúa con otros, ya sea dentro de la organización, con clientes o con el público. En general se requiere de habilidades como persuasión o asertividad, así como de sensibilidad al punto de vista de la otra persona, con el fin de influir en el comportamiento, cambiar una opinión o una</p>



	<p>situación. El hecho de que la posición implique contacto público no necesariamente significa que se requiera este tipo de habilidades, particularmente si el propósito es dar o solicitar información. Las posiciones que asignan, monitorean y supervisan el trabajo de otros empleados usualmente requieren este nivel de habilidad.</p>
<p><b>3. CRITICA</b> Es de máxima importancia el tener habilidades para comprender, desarrollar y motivar a las personas, con el fin de obtener resultados que afectan a toda la organización.</p>	<p>Usualmente, las posiciones que tienen una interacción importante con otras personas de cualquier nivel, dentro o fuera de la organización, requieren del más alto nivel de habilidades interpersonales. Se necesita de un entendimiento muy desarrollado de la conducta humana y de los factores que influyen y modifican el comportamiento. En este nivel se encuentran posiciones que requieren habilidades de negociación, pero hay que considerar la base de poder que se utilice. En negociaciones entre compradores y vendedores de productos, servicios, conceptos o ideas el “comprador”, que puede “no” puede requerir de menos habilidades en Relaciones interpersonales que el “vendedor”, quien debe cambiar ese “no” por un “sí”. Este nivel lo requieren posiciones que son responsables por el desarrollo, la motivación y evaluación de otros empleados.</p>

**ESCALA PARA VALUAR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS  
MARCO DE REFERENCIA**

<b>LENGUAJE ESTANDAR DE LAS TABLAS</b>	<b>LENGUAJE EXTENDIDO</b>
<p><b>A. RUTINA ESTRUCTA</b> Reglas simples, instrucciones detalladas.</p>	<p>Las instrucciones, normalmente orales, generalmente especifican en detalle la secuencia y tiempos de las tareas a realizar, dejando al subordinado poca o ninguna libertad para considerar procedimientos alternativos.</p>
<p><b>B. RUTINA</b> Rutinas e instrucciones establecidas.</p>	<p>Las instrucciones normalmente dan libertad para considerar, con base en las situaciones encontradas en el medio de trabajo, cierta</p>



	variación en la secuencia de pasos a seguir.
<b>C. SEMI-RUTINA</b> Procedimientos y precedentes algo diversificados.	Si bien las tareas que hay que asumir indican un procedimiento o existen precedentes establecidos, se permite la flexibilidad para considerar (con base en las distintas circunstancias del trabajo) el procedimiento o el precedente más adecuado a seguir.
<b>D. ESTANDARIZADO</b> Procedimientos substancialmente diversificados y estándares especializados.	Debido a los cambios de prioridades o diferencias en las situaciones en el medio de trabajo, el titular tiene libertad para elegir de entre muchos procedimientos, el que hay que seguir y en qué secuencia con el fin de lograr los resultados requeridos.
<b>E. DEFINIDO</b> Políticas y principios claramente definidos.	Las políticas, aún cuando están claramente definidas, son menos restringidas que los procedimientos. El “qué” está bien definido, el “cómo” que principalmente a juicio del titular. Los principios a seguir son aquellos que sustentan a disciplinas tales como Derecho, Ingeniería o Contabilidad.
<b>F. AMPLIAMENTE DEFINIDO</b> Políticas amplias y objetivos genéricos.	Está principalmente en el titular el determinar “qué se necesita hacer” con base en políticas amplias. El debe establecer el plan, determinar las prioridades y dictar los procesos necesarios para lograr los objetivos.
<b>G. GENÉRICAMENTE DEFINIDO</b> Políticas generales y objetivos finales.	Estas posiciones determinan las directrices del funcionamiento de la organización. La meta se especifica en términos muy generales tales como “un incremento en las operaciones internacionales” o ingresar en nuevos mercados”.
<b>H. ABSTRACTAMENTE DEFINIDO</b> Leyes generales de la naturaleza o de la ciencia y filosofía de los negocios y patrones culturales.	Esta posición especial en la organización, asentada en accionistas, propietarios, etc., orienta la dirección estratégica de la organización, consistente con su constitución y lo que se requiera para su supervivencia y continuidad.

**ESCALA PARA VALUAR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS  
COMPLEJIDAD DEL PENSAMIENTO**

<b>LENGUAJE ESTANDAR DE LAS TABLAS</b>	<b>LENGUAJE EXTENDIDO</b>
<b>1. REPETITIVO</b> Situaciones idénticas en las que la solución requiere una simple elección entre cosas aprendidas.	En estos puestos se aplican los conocimientos y la habilidad directamente al trabajo, con poco necesidad de hacer juicios. Cada situación por atender es casi la misma que la anterior, y la decisión correcta se toma por simple elección, ej.: codificación.
<b>2. CON MODELOS</b> Situaciones similares en las que la solución requiere una elección discriminada entre cosas aprendidas que generalmente siguen un patrón bien definido.	Estos puestos se enfrentan a situaciones de elección múltiple, pero se ha aprendido a partir de la experiencia previa cuál es la opción más adecuada en cada situación.
<b>3. INTERPOLATIVO</b> Situaciones diferenciadas que requieren de análisis para encontrar soluciones o aplicaciones dentro de cosas aprendidas.	Estas posiciones se enfrentan a problemas que caen en "puntos intermedios" y en los que hay que "leer entre líneas". Las soluciones se definen a partir de la comparación de los elementos del problema con puntos de referencia en la experiencia de uno y posteriormente, en el uso del criterio para tomar la mejor decisión.
<b>4. ADAPTATIVO</b> Situaciones variables que requieren un pensamiento analítico, interpretativo, evaluativo y/o constructivo para desarrollar nuevas soluciones.	La situación a resolver incluye circunstancias, hechos y asuntos que son distintos a los afrontados previamente. El titular tiene que considerar diversos cursos de acción posibles y ponderar sus consecuencias antes de tomar o recomendar algún camino a seguir.
<b>5. SIN PRECEDENTES</b> Situaciones de investigación o inexploradas que requieren el desarrollo de conceptos nuevos y propuestas creativas.	Estas posiciones se enfrentan a los desconocido. Las situaciones que se encaran tienen poco o ningún precedente. El titular debe generar conceptos o enfoques nuevos sin la guía de nadie. La deliberación ocupa con frecuencia mucho tiempo.



**ESCALA PARA VALUAR RESPONSABILIDADES  
LIBERTAD PARA ACTUAR**

<b>LENGUAJE ESTANDAR DE LAS TABLAS</b>	<b>LENGUAJE EXTENDIDO</b>
<p><b>A. PRESCRITA</b> Los puestos están sujetos a: Instrucciones directas y detalladas que cubren tareas asignadas y/o supervisión inmediata.</p>	<p>A estos puestos se les dan instrucciones explícitas, orales o escritas, que marcan paso a paso las secuencias de las tareas que hay que cumplir para lograr un resultado final específico. No se permite ninguna desviación sin autorización previa.</p>
<p><b>B. CONTROLADA</b> Los puestos están sujetos a: Instrucciones y rutinas de trabajo establecidas y/o supervisión estrecha.</p>	<p>A estos puestos se les da libertad para reorganizar la secuencia señalada para llevar a cabo las diversas tareas y obligaciones, en base a situaciones cambiantes en el trabajo, el flujo del trabajo, etc.</p>
<p><b>C. ESTANDARIZADA</b> Los puestos están total o parcialmente sujetos a: Prácticas y procedimientos estandarizados y/o instrucciones generales de trabajo y/o a supervisión sobre el avance del trabajo y sus resultados.</p>	<p>Estos puestos usualmente abarcan una mayor variedad de tareas y obligaciones, y entienden claramente qué resultados (output) espera diariamente el supervisor. El titular no está autorizado a desviarse de las prácticas y procedimientos marcados, pero se le puede permitir establecer sus propias prioridades, bajo el visto bueno de su superior.</p>



<p><b>D. GENÉRICAMENTE REGULADA</b> Los puestos están total o parcialmente sujetos a: Prácticas y procedimientos cubiertos por precedentes o políticas muy definidas y/o a revisión del supervisor.</p>	<p>A estos puestos se les permite determinar sus propias prioridades y pueden desviarse de los procedimientos y prácticas establecidas, siempre y cuando los resultados finales cumplan los niveles de aceptabilidad, ej. calidad, volumen, oportunidad, etc.. Normalmente la supervisión que se recibe es indirecta y la revisión de los resultados ocurre después de la acción.</p>
<p><b>E. CON DIRECCIÓN</b> Estos puestos, por su naturaleza o tamaño, están sujetos a: Prácticas y procedimientos amplios cubiertos por precedentes o políticas funcionales y/o consecución de resultados operacionales concretos y/o a dirección general.</p>	<p>Estas posiciones, que son generalmente gerentes de área funcionales o contribuyentes individuales de alto nivel, gozan del grado de independencia necesaria para lograr los objetivos operacionales, asumiendo que las actividades sean consistentes con los planes y objetivos operacionales aprobados y las políticas y precedentes funcionales.</p>
<p><b>F. CON ORIENTACIÓN</b> Estos puestos por su naturaleza o tamaño están sujetos en forma amplia a: Políticas funcionales de metas y/o dirección general.</p>	<p>Estas posiciones normalmente reportan a las cabezas de las principales áreas operacionales de la organización y se les permite un amplio margen discrecional siempre y cuando las actividades sean consistentes con las políticas y precedentes operacionales dentro de esa función. Las acciones que puedan afectar otras áreas funcionales u operacionales, requieren aprobación para implementarse.</p>
<p><b>G. CON GUÍAS GENERALES</b> Estos puestos están esencialmente sujetos únicamente a políticas y guías genéricas.</p>	<p>Estas posiciones establecen las políticas funcionales, normalmente al participar en altos comités de operaciones o política de alto nivel. Este es un nivel mayor en cuanto a toma de decisiones en la organización y determina los resultados que ésta debe alcanzar.</p>



**H. CON GUÍAS ESTRATÉGICAS**

Estos puestos, en razón de su tamaño, gran complejidad y alto grado de efecto sobre los resultados de la empresa, están sólo sujetos a la guía del más alto nivel institucional.

**ESCALA PARA VALUAR RESPONSABILIDADES  
TIPOS DE IMPACTO**

<b>LENGUAJE ESTANDAR DE LAS TABLAS</b>	<b>LENGUAJE EXTENDIDO</b>
<p><b>R. REMOTO</b> Servicios de información, registro o incidentales para ser usados por otros con relación a algún resultado final.</p>	<p>La actividad en el trabajo puede ser compleja, pero el impacto sobre la organización en general es relativamente pequeño. Estos puestos normalmente están implicados en la recopilación y procesamiento de datos e información que utilizan otros puestos de más directo impacto sobre la organización.</p>
<p><b>C. CONTRIBUTORIO</b> Servicios de interpretación, asesoramiento o ayuda para ser utilizados por otros al actuar.</p>	<p>Este tipo de impacto corresponde a las posiciones a las que se les pide una "asesoría y consejo" importante, además de información y/o análisis, y cuya aportación se utiliza para la toma de decisiones. El impacto de este tipo se localiza comúnmente en funciones de staff o de apoyo que influyen de manera significativa en las decisiones relativas a diversas magnitudes de recursos.</p>



<p><b>S. COMPARTIDO</b> Participa con otros (exceptuando sus subordinados o sus superiores) dentro o fuera de su unidad organizacional, en el logro de los resultados finales de la empresa.</p>	<p>Este tipo de impacto no tiene un control total en cuanto a la magnitud de los resultados. Una regla básica es que el “compartir” no puede existir verticalmente en una organización, ej. Entre superior y subordinado. Los impactos compartidos pueden existir entre puestos y/o funciones que están al mismo nivel, y sugieren un cierto grado de “sociedad” o “participación conjunta” en el resultado total del área.</p>
<p><b>P. PRIMARIO</b> Responsable único de las decisiones y de los resultados finales.</p>	<p>Un impacto de este tipo se encuentra comúnmente en posiciones operativas o gerenciales que tienen una responsabilidad directa en áreas cuyos resultados finales son clave, sean grandes o pequeñas. La clave aquí es que el puesto exista para tener un control y un impacto sobre ciertos resultados finales de determinada magnitud, y que esta responsabilidad no esté compartida con otros.</p>

En cuanto a la Magnitud que debemos tomar en cuenta para cada posición, la cuestión es ¿Qué combinación de impacto / magnitud es la más apropiada? La interpretación debe estar relacionada muy de cerca con el objetivo principal del puesto. Muchos puestos de línea deben de valorar con un impacto directo sobre los presupuestos controlados. Los puestos de staff muchas veces tienen un impacto indirecto sobre la unidad o magnitudes relacionadas con la compañía. Frecuentemente, el mirar al mismo puesto a partir de ambas perspectivas produce el mismo número de punto de Responsabilidad por Resultados. Esto no sucede por accidente. La Matriz de Responsabilidad por Resultados se diseñó para que operara de esta forma.

Los tipos de pesos para reflejar la magnitud son pesos “dinámicos”. Los pesos estáticos tales como los activos fijos no se usan dado que no reflejan exactamente las diferencias en magnitudes que pueden impactar un puesto en relación con otro. Por ejemplo, dos plantas de manufactura pueden ser idénticas en cuanto al número de empleados y presupuestos de operación, pero dado que una planta es antigua y la otra nueva, los valores de los activos fijos son sustancialmente diferentes sobre una base de costo histórico. Claramente, los presupuestos anuales de operación (pesos dinámicos) son mejores en relación a la medida para los dos puestos. Otros ejemplos de pesos dinámicos son las ventas, costos de proyectos, costos de nómina, etc.



Cabe señalar que las magnitudes que utiliza el Sistema Hay, representan pesos históricos y deben ajustarse anualmente para descontar los efectos de la inflación y asegurar la consistencia relativa de las valuaciones de magnitud cuando los puestos se valúen a lo largo del tiempo. El Índice de Magnitud de Responsabilidad (IMR) es un factor desarrollado por Hay cada año con ese propósito. El IMR se usa por todas las compañías que usan el Método Hay. Esto permite la consistencia de las valuaciones entre las compañías que utilizan el método.

En el método Hay, debemos analizar la validez de la valuación considerando si es un reflejo exacto de las funciones y responsabilidades de los puestos. Para hacerlo, debemos analizar las relaciones de los tres factores de la valuación (Habilidades, Solución de Problemas y Responsabilidades por Resultados).

Después de que hayan sido valuados todos los puestos, las valuaciones se concilian entre sí. A este proceso se le denomina “alineación” y sirve como otra verificación sobre las valuaciones.

Específicamente, al alinear todas las valuaciones se alistan de arriba abajo en orden de puntos totales. La estructura organizacional permite comparaciones sencillas de Habilidades, Solución de Problemas y Responsabilidad por Resultados. Aquellos puestos que estén fuera de línea –muy altos o muy bajos- en comparación con los puestos que los rodean, se pueden apreciar rápidamente.

Al analizar la lista de valuaciones, no sólo verificamos los puntos de valuación totales de los puestos adyacentes para asegurar que el orden tenga sentido, sino que también buscamos rompimientos en los patrones relacionados a las decisiones individuales en cuanto a las Habilidades, Solución de Problemas y Responsabilidad por Resultados.

La alineación puede hacerse para todas las valuaciones en la muestra original de puestos tipo o posteriormente en el proceso de instalación por parte de los grupos funcionales u organizacionales. El análisis de dichos grupos no es sólo deseable sino también recomendable. Nunca debe usarse la alineación para forzar valuaciones hacia un patrón “técnicamente preciso”. Su propósito es simplemente identificar los puestos que pueden estar fuera de orden. Es importante notar que no toda valuación que llame la atención durante la alineación necesariamente este mal.

**Método de evaluación por resultados:  
Método de escalas gráficas de comparación.**

*En la bibliografía consultada se establece que, independiente de los nombres con que se refieran a los diferentes métodos o técnicas para la evaluación del desempeño, de manera genérica, todos tienen orientación hacia el pasado o hacia el futuro, estableciendo los siguiente:*



**Métodos de evaluación de desempeño orientados al pasado:**

*Tienen la ventaja de ocuparse del desempeño que ya se ha producido y que es posible evaluar; la desventaja es que no se puede modificar, sin embargo, estas técnicas permiten que los empleados reciban retroalimentación sobre sus esfuerzos, lo cual puede conducir a esfuerzos renovados para mejorar el desempeño.*

**Métodos de evaluación de desempeño orientados al futuro:** Se enfocan en el rendimiento futuro, evaluando el potencial de los empleados o estableciendo objetivos de desempeño para el futuro.

*A continuación, relaciono las más mencionadas en los libros consultados, e incluso, en páginas de Internet:*

**1.- Técnica de escala gráfica de calificación:** Es una escala que lista varios factores o características y un rango de desempeño para cada una. Al empleado se le califica al identificar la calificación que mejor describa su nivel de desempeño por cada uno de esos factores o características.

**2.- Método de alternancia en la clasificación:** En ella se clasifica a los empleados sucesivamente, desde el mejor al peor, en torno a una característica en particular. La forma de realizar la evaluación, es colocar el nombre del mejor empleado en el nivel superior, después colocar el nombre del empleado con menor calificación y así sucesivamente hasta terminar.

**3.- Método de comparación en pares:** Clasifica a los empleados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, con el propósito de indicar al mejor empleado de esos pares; esto ayuda a que el método de clasificación sea más eficaz; se establece una característica y cada subordinado se compara con el resto de los subordinados por pares, indicando quien es el mejor de ese par (con + O -), identificando quien es el empleado de todos los evaluados.

**4.- Método de distribución forzada:** Se colocan porcentajes predeterminados de empleados, en varias categorías de desempeño. El propósito es lograr una mayor diferenciación entre los empleados de tal manera que los más sobresalientes, puedan ser identificados.

La metodología consiste en establecer intervalos en porcentajes, donde solo puedan entrar los subordinados que reúnan los criterios de evaluación encuadrándolos en los intervalos no entrando más personas con porcentajes diferentes a los establecidos.



**5.- Método del incidente crítico:** El supervisor lleva un registro por cada subordinado de la conducta relacionada con su desempeño; se identifican los incidentes de trabajo poco comunes, sean buenos o malos, que posteriormente son comentados entre el supervisor y el subordinado, para evaluar el desempeño. Se recomienda que se utilice el método para complementar una técnica de calificación, con la limitante que no es útil para comparar a los empleados o toma de decisiones salariales.

**6.- Formas narrativas:** Se presenta un formato en el que se pide al supervisor:

- a) Que califique el desempeño del empleado en términos de los criterios del puesto.
- b) Que presente ejemplos críticos y un plan de acción para el mejoramiento diseñado para ayudar al empleado a cumplir o exceder esos criterios.
- c) Finalmente, una conclusión de la discusión de la evaluación haciendo énfasis en la solución del problema.
- d)

**7.- Escalas de calificación basadas en el comportamiento:** Método cuya única finalidad es combinar los beneficios de los incidentes críticos, narrativos y calificaciones cuantificadas, con base en una escala cuantificada, en ejemplos narrativos específicos de buen o mal desempeño.

De acuerdo con los autores que promueven esta técnica, es la más equitativa y comprende los siguientes pasos:

- a) Generar incidentes críticos.
- b) Desarrollar dimensiones del desempeño.
- c) Reasignar incidentes.
- d) Calificación de incidentes.
- e) Desarrollar un instrumento final.
- f)

**8.- Método de la administración por objetivos:** Adopta objetivos medibles específicos para cada empleado y después se comenta su progreso; para su elaboración, evaluación y establecimiento, se sugiere lo siguiente:

- a) Establecer los objetivos de la organización.
- b) Fijar los objetivos por departamento.
- c) Comentar los objetivos por departamentos.
- d) Definir los resultados esperados.
- e) Revisar el desempeño.
- f) Proporcionar retroalimentación.



**9.- Integración de métodos:** En la práctica, se dice que las organizaciones combina varios métodos de evaluación del desempeño, de tal manera que no existe una norma o receta que indique como se debe integrar dicha evaluación.

**10.- Método de auto evaluaciones:** Logra que los empleados realicen una auto evaluación, si el objetivo de la misma es facilitar su auto desarrollo; cuando los empleados se evalúan a si mismos, es menos probable que se presenten actitudes defensivas, por tanto el mejoramiento es más probable. Se utilizan formas basadas en esquemas presentados en los diversos métodos de evaluación descritos.



## UNIDAD IV: ESTRUCTURA DE SUELDOS Y SALARIOS.

### Evaluación de la estructura Organizacional.

En la Ley Federal del Trabajo, el salario se define como “la retribución que debe pagar el patrón a su trabajador, por su trabajo”; el sueldo es la retribución que recibe el empleado de confianza y se distingue del salario precisamente por la periodicidad del pago así como por la función que desempeña el empleado de confianza o administrativo.

La administración de sueldos y salarios es definida por como:

“Aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia del puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa”.

La importancia de los sueldos y salarios, radica en los siguientes aspectos:

- a) Para el trabajador: Lo dirige en su trabajo y condiciona adecuadamente su vida laboral.
- b) Para la empresa: Representa un elemento a considerar en el análisis de costos de producción.
- c) Para la sociedad: Representa un medio de subsistir para una gran parte de la misma.
- d) Para la estructura económica del país: Representa la forma en que se manejan los sistemas de salarios, condicionando la estructura misma de la sociedad.
- e) Para la práctica profesional: Las políticas y técnicas al respecto, son necesariamente, de amplia e inmediata aplicación en profesiones como administración o relaciones industriales.

Toda empresa debe llevar un control de los sueldos y salarios que deben pagarse a sus empleados y debe también, comprobar dichos pagos mediante los recibos correspondientes; el salario debe ser suficiente para dar al trabajador y a los que dependen económicamente de él, una vida decorosa; el salario de puestos se determina de acuerdo con los requerimientos del trabajo desarrollado en cada puesto y es relativo con los demás puestos que existen en la organización.



### **Análisis del mercado.**

La administración de sueldos y salarios, puede ser analizada desde dos diferentes perspectivas; una de ellas representa el costo para el patrón, como 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.

Por otro lado, es el ingreso del trabajador, en el mismo sentido, donde el trabajador vende sus servicios para obtener un ingreso y trata de obtener el máximo precio posible; en esta situación, 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 más valor.

El mercado de trabajo tiene la tarea de dar coherencia a toda esta variedad de fuerzas y variables; debe poner en contacto a compradores y vendedores, fijar precios y también intentar conseguir un equilibrio entre la oferta y la demanda.

### **Diseño de la estructura salarial.**

Dicha estructura se rige por diferentes aspectos, entre otros, el social, el jurídico y el administrativo; veamos un poco de cada uno de estos aspectos:

- **Social:** El sueldo o salario que los trabajadores reciben es importante para ellos, no solo por el que entre otras cosas, les brinda determinado poder adquisitivo sino por que les brinda también, un estatus o reconocimiento dentro en la organización; en virtud de que el dinero representa una medida cuantificable de su valor, los empleados son completamente sensibles a ello, no solo respecto a la cantidad de su pago sino también respecto a la manera en que esta cantidad se compara con al de sus compañeros.
- **Jurídico:** En varios artículos de las leyes que nos rigen, se establecen tanto conceptos como lineamientos aplicables sobre la materia; en la Ley Federal del Trabajo, artículos 82, 20, 90, 91 y 96, se habla no solo de los conceptos de salarios y contratos colectivos de trabajo, sino que también se mencionan lo relacionado con los salarios mínimos.
- **Administrativos:** Desde esta perspectiva, el salario representa un medio importante por el cual, la empresa logra sus objetivos organizacionales; el trabajador, dentro de este proceso, participa en el logro de sus objetivos personales, puesto que muchos de ellos están intrínsecos con ese medio llamado salario.

También es importante resaltar que el salario, desde el punto de vista administrativo, (integrado), incluye diferentes conceptos de remuneración y cada uno de ellos tiende a cubrir necesidades de naturaleza diferente, por ejemplo, un



salario nominal, cubre necesidades de primer orden; una percepción con incentivos, se dirige a mejorar la satisfacción rutinaria y una percepción bajo el nombre de servicio o prestación, tiene como objeto proteger el salario ordinario, apoyándolo para resistir el constante incremento del costo de la vida.

Considerando lo anterior, la estructura salarial se compone o debe considerar, diferentes factores como los siguientes:

- a) El puesto.
- b) La eficiencia.
- c) Las necesidades del trabajador.
- d) Las posibilidades de la empresa.

Puesto que los sueldos y salarios afectan a la organización y a sus empleados, es necesario estructurar un sistema de remuneración eficaz; como las organizaciones están diseñadas bajo la estructura organizacional formal, esto es como un conjunto integrado de cargos de diferentes niveles jerárquicos y en diferentes áreas funcionales, la administración de sueldos y salarios es un tema que abarca a la organización como un todo y que repercute precisamente en todos los niveles y funciones.

Como hemos comentado, existen varios aspectos que deben ser considerados para la estructuración de los sueldos y salarios; entre ellos, mencionamos aspectos económicos, sociológicos, psicológicos, políticos y éticos. Ahora es importante resaltar que los sistemas y procedimientos que sobre el particular, la organización implante, deben proveer las pautas sobre las cuales están basadas las decisiones de pago a los trabajadores; las bases anteriores serán mas equitativas y consistentes, cuando se fundamenten en el correspondiente sistema específico de retribución.

Además de los factores o aspectos considerados para la estructura salarial, una administración efectiva debe ser ejercida dentro de un marco que incluya, además de las políticas salariales de la organización, las leyes que rigen a los contratos individuales y colectivos de trabajo, las estrategias diseñadas para orientar decisiones específicas y los diversos controles establecidos por el área de recursos humanos.

Las mencionadas políticas salariales son definidas por Rodríguez y Valencia como “el conjunto de directrices que reflejan la orientación y filosofía de la organización, y estudian los asuntos relacionados con la remuneración del personal”

De manera general, las políticas salariales deben cubrir aspectos como los siguientes:



- a) La relación del nivel de sueldos y salarios en la organización.
- b) La filosofía general de la organización, en relación con el progreso individual de las remuneraciones.
- c) La comunicación entre el departamento de personal y los empleados acerca de los detalles de la administración del programa de sueldos y salarios.
- d) El uso y aplicación del programa de remuneración.
- e) La forma de remuneración como tal.

### **Administración salarial.**

Es la fase de la administración de recursos humanos que usa principios y técnicas definidas para lograr que la remuneración total que recibe el trabajador, sea razonablemente apropiada, a la importancia del puesto, a la eficiencia, a las necesidades personales del trabajador y a las posibilidades de la empresa.

La administración salarial no es algo que deba verse o analizarse aisladamente, sino como un intento para alcanzar los objetivos formulados en la política salarial precisamente.

En términos amplios, el propósito de la administración salarial consiste en tratar de armonizar los diversos elementos que integran el concepto de salario; su tarea es amplia y complicada.

Esta rama de la administración de recursos humanos, lleva involucrados muchos aspectos que afectan a la economía y a la sociedad en general.

La administración de sueldos y salarios, se basa en las teorías de la remuneración, las cuales son un intento de explicación de las tarifas salariales y de las relaciones implicadas; tratan de explicar por que y como resultan los valores manejados; intentan identificar y describir las relaciones secuenciales y funcionales que existen entre la retribución y las causas que la afectan.

Las teorías más importantes que podemos señalar, son las siguientes:

- Teoría del intercambio: Según ella, el pago salarial es la recompensa que el trabajador recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades; la buena voluntad del trabajador de hacer tales contribuciones, depende de que tan favorablemente reciban su contribución en relación al pago que reciban.



- Teoría de la equidad: Se basa en el modelo de intercambio y sostiene que los empleados buscan precisamente un intercambio en el cual las recompensas sean percibidas de manera equitativa; lo anterior quiere decir que si los trabajadores perciben que el intercambio no es justo, es muy probable que traten de modificar esta situación mediante un incremento en su salario o reduciendo sus contribuciones o acudiendo a los niveles correspondientes para dirimir conflictos obrero – patronales.
- Teoría de la expectativa: Menciona que los empleados aumentarán su productividad bajo la expectativa de recibir una remuneración apropiada; para motivar un aumento de productividad, la valoración o el atractivo de la recompensa monetaria, deben ser altos.



## **PRESTACIONES**

Prestaciones, aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario percibe el trabajador. En otras palabras, son aquellos elementos que, en forma adicional al salario nominal, recibe el trabajador en metálico o en especie y que van a representar un ingreso, o el ahorro de un gasto que de otra manera él hubiera o se hubiese visto obligado a realizar. Las prestaciones contribuyen al incremento del salario nominal.

### **PRESTACIONES DE REMUNERACIÓN COMPLEMENTARIA.**

Hacen referencia a remuneraciones por tiempo no trabajado y son diferentes de acuerdo a las leyes de cada país. Entre las más importantes están el seguro de desempleo que son compensaciones otorgadas a personas que no hayan conseguido trabajo por factores ajenos a ellas. Así mismo las prestaciones a desempleados están dirigidas también a trabajadores despedidos que no hayan cometido alguna falta, porque de lo contrario no tienen derecho a éstas.

También se encuentran las prestaciones por vacaciones y días feriados y varían según el número de fechas que otorgue cada organización en particular. Una puede pagar 5 o 10 días feriados u otra 1 o 4 semanas al año.

Otro tipo de prestaciones complementarias son las que se pagan por ausencia de los trabajadores en su puesto por enfermedad. Se le cancelan los días que no pudo asistir por tal causa. Existe también la liquidación que es un pago único hecho a un empleado cuando éste es despedido de su puesto de trabajo.

### **Seguro de Desempleo**



Son los beneficios semanales si una persona no puede trabajar por cualquier razón ajena.

Entender el código de desempleo

Capacitar a los gerentes y supervisores

Realizar entrevistas de salida

Verificar las demandas por desempleo

Hacer el trámite a tiempo

Conozca el seguro de desempleo local y oficial

Revise la declaración anual de cargo por beneficios

### **Vacaciones**

Requerimiento de elegibilidad

Pago de vacaciones

Derecho ganado

### **Días feriados**

Número de días feriados

Días feriados en sábado o domingo

Pago extra por trabajar en un día feriado

### **Ausencia por enfermedad**

### **Liquidación**

### **Prestaciones complementarias de desempleo**

## **PRESTACIONES DE SEGURO**

Dentro de estas remuneraciones se encuentran las compensaciones a los trabajadores que hacen referencia a ingresos y beneficios médicos o financieros a empleados que hayan sufrido algún accidente en su puesto de trabajo, o a sus familiares si el trabajador quedó incapacitado o murió, caso en el cual es de gran importancia el seguro de vida.

También se encuentran los seguros de hospitalización, médico y de incapacidad dirigidos a proteger al trabajador ante cualquier eventualidad o accidente cuyas causas sean ajenas al trabajo como tal. Entre estos beneficios se encuentran planes para cirugías, visitas al oculista o al odontólogo, contra enfermedades tanto físicas como mentales, y muy importante, beneficios y prestaciones a la mujer embarazada, ya que antes simplemente se la despedía de su sitio de trabajo si se encontraba en ese estado.



## **Compensación a los Trabajadores**

Garantizan un ingreso seguro y a tiempo, así como prestaciones médicas a las víctimas de accidentes relacionados con el trabajo.

En caso de defunción o incapacidad del trabajador sus dependientes reciben prestaciones en efectivo de acuerdo con los ingresos previos teniendo un límite de tiempo.

## **Riesgos de trabajo**

Las reclamaciones son pagadas por la compañía de seguros contratada por la empresa.

## **Seguro de vida de grupo**

La empresa paga la prima del 100% que generalmente representa a dos años de salario la cobertura adicional es cubierta por el empleado.

Manera de reducir los costos:

Eliminar a los trabajadores propensos a accidentes y reducir las concisiones que lo provocan.

Instituir programas de seguridad e higiene

Instituir programas de rehabilitación para empleados lesionados

Seguros de hospitalización, medico y incapacidad

Ofrece protección contra los costos de hospitalización y pérdida de ingresos por accidentes o enfermedades que deriven de causas ajenas al trabajo.

La organización para el mantenimiento de la salud, por. Serv. Médico rutinario

Enfermedades no profesionales

a) Plan básico:

- Hospitalización
- Seguro quirúrgico
- Seguro médico

b) Otros planes incluyen

- Oculistas



- Servicios dentales
- Muerte accidental
- Pérdida accidental de miembros
- Incapacidades

Maternidad

Acta de discriminación por embarazo

Salud mental

Ofrecer un paquete mínimo de prestaciones para la salud mental.

### **PRESTACIONES DE RETIRO.**

Cuando una persona llega a determinada edad, su retiro de una organización es inminente, por tal razón deben existir planes para cuando este momento llegue, proporcionando ingresos al trabajador o a su familia si el empleado fallece mientras esté recibiendo su pago.

Existen muchos planes de pensiones a trabajadores retirados como los planes de ahorro o el pago de cierta cantidad de utilidades para el individuo, dinero que será desembolsado permanentemente o hasta que el individuo o sus beneficiarios fallezcan.

Seguridad social

Sueldos pagados a los trabajadores incapacitados y sus dependientes, los cuales serán pagados siempre y cuando el empleado este asegurado bajo el acta de seguridad social, este se paga como impuesto del salario del empleado compartiendo este pago por él.

Prestaciones de Retiro familiar

Proporciona un ingreso a la persona que se retira a los 62 años o después.

Prestaciones por defunción o para el sobreviviente

Pagos mensuales a los dependientes sin importar la edad en que se produjo la muerte.

Pago por incapacidad

Pagos mensuales para el trabajador y sus dependientes si queda totalmente incapacitado para trabajar y reúna ciertos requisitos.

Planes de pensión



#### Plan de pensión en grupo

La empresa y/o los empleados realizan una contribución fija a un fondo de pensión.

#### Plan de reparto de utilidades diferido

Cierta cantidad de las utilidades se acreditan a la cuenta de cada trabajador y es pagadera en el retiro, cese o deceso del empleado.

#### Planes de ahorro

Los empleados separan un porcentaje fijo de sus ingresos semanales para el retiro. La empresa normalmente aporta de un 50% a un 100%.

#### Garantía

Disposición que establece que el dinero colocado en un fondo de pensión no puede ser confiscado por ninguna razón.

#### Cuenta individual para el retiro

#### Tendencias recientes

##### Oferta de oro

Alentar a los trabajadores a retirarse anticipadamente quizá con la misma pensión que si se retira a los 65 años.

#### Ventana para el retiro anticipado

La oferta de oro más un pago en efectivo

### **PRESTACIONES DE SERVICIO PARA LOS TRABAJADORES.**

Algunas compañías también ofrecen servicios personales a empleados que puedan necesitar asesorías financieras, familiares, de reubicación laboral, legales, así como convenciones, reuniones, fiestas, etc.

Por último se encuentran los servicios relacionados con el empleo, ayudando a los trabajadores si éstos necesitan guarderías o escuelas para sus hijos, o si tienen a cargo ancianos y no pueden cuidarlos. Finalmente, algunas compañías otorgan subsidios de transporte, alimentación o educativos a los empleados según sus necesidades.

Ya apreciamos que aparte del salario, existen ciertos beneficios a los empleados que hacen posible unas mejores condiciones de trabajo. Por lo tanto, debemos informarnos y aprovechar todas las prestaciones a las que tenemos derecho si estamos laborando o estamos próximos a hacerlo.

#### Prestaciones de servicios personales



#### Uniones de crédito

Son negocios separados establecidos con la ayuda de la empresa.

#### Servicios de asesoría

- A. Financiera
- A. Familiar
- A. para Carrera
- A. para reubicación laboral
- A. previa al retiro
- Seguro Jurídico

#### Plan de asistencia al empleado

- Metas y filosofía específica
- Elaboración de una declaración de la política
- Conseguir personal profesional
- Confidencialidad en los sistemas de registro
- Capacitación a los supervisores
- Considerar aspectos legales

#### Otros personales

### **Prestaciones de servicios relacionadas con el empleo**

Permiso maternal y licencia médica

Guarderías subsidiadas

Atención a ancianos

Transporte de personal

Servicios de alimentación

Subsidios educativos

### **Prestaciones ejecutivas**

**Programas flexibles de prestaciones**

**Preferencias de los empleados**

**Plan de cafetería**

**Cada empleado estructura su propio plan de prestaciones**



## Límite del costo total

Todos los planes deben tener algunos elementos no opcionales

Seguridad social

Compensación para los trabajadores y  
Seguro de desempleo

## PROGRAMA FLEXIBLE DE PRESTACIONES.

Consiste en una estrategia de beneficios que ofrece la ventaja de elección al empleado, adaptando parte de su paquete de compensaciones a sus necesidades individuales, y la oportunidad para la empresa de redefinir fácilmente los compromisos que tiene con el empleado, a través de su estructura de remuneración.

Ventajas:

- Eleva el nivel de apreciación de los beneficios, ofreciendo planes acorde a las necesidades del personal, incluyendo los producidos por cambios en su vida, como matrimonio, nacimiento de hijos, fallecimientos, entre otros.
- Brinda mayor entendimiento de los programas a nivel empleado.
- Proporciona la oportunidad de alinear los beneficios que se otorgan a la estrategia de Recursos Humanos.
- Puede llegar a ser una herramienta de contención de costos y optimización fiscal.
- Hace compartir la responsabilidad financiera y de decisión entre el empleado y la empresa.
- Implementa una valiosa herramienta de motivación, atracción y retención de personal.
- Permite la reasignación de recursos.

El costo para la empresa se mantiene, sólo se diversifica la gamma de posibilidades en coberturas y beneficios que se otorgan.

Para el caso de aquellas prestaciones o beneficios que tengan un valor mayor, es decisión del empleado pagar la diferencia que involucran a través de descuentos mensuales en su nómina.

Algunos beneficios que se incluyen dentro de un Plan de Beneficios Flexibles son:

- Salud
- Dentales
- Vida
- Invalidez
- Fondo de Ahorro
- Pensiones



- Vales de Comida
  - Vales de Despensa
  - Becas
  - Horario Flexible
  - Vacaciones
- y otros más.

## **LAS PRESTACIONES EN LA ACTUALIDAD Y EN EL FUTURO**

Prácticamente todas las naciones latinoamericanas enfrentan desafíos de gran importancia en el aspecto social. Desde la existencia de un gran número de desempleados hasta la carencia de personal calificado en determinadas áreas; desde la aparición de desastres públicos provocados por la imprevisión y la corrupción hasta las condiciones endémicas de desnutrición, explosión natal y pobres condiciones de salud, las empresas del área deben enfrentar graves situaciones de toda índole. Ninguna de las organizaciones que opera en el área puede huir de su contexto; todas cuentan con personal que participa en las convulsiones de sociedades en cambio turbulento. Debido a estos factores, las organizaciones buscan soluciones para los problemas de su personal y soluciones de grupo para los problemas sociales que afectan más directamente.

La respuesta del sector oficial a las iniciativas surgidas en el seno de las empresas han sido positivas, en términos generales. Imposibilitados para atacar por sí mismos los problemas gigantescos de salud, por ejemplo, los gobiernos suelen aceptar de buen grado las iniciativas para mantener alto control sanitario de la población económicamente activa, lo cual permite a las organizaciones oficiales concentrarse en grupos económicamente desprotegidos. Debido a este hecho, los incentivos fiscales y las exenciones tributarias son muy comunes en gran cantidad de casos.

Los servicios y prestaciones a los empleados constituyen el área de más rápido crecimiento en el campo de las compensaciones. Las empresas se han esforzado en ampliarlas para evitar conflictos laborales, hacer frente a presiones de los empleados y continuar siendo competitivos en el mercado de trabajo. Los empleados desean obtener prestaciones y servicios más que incrementos salariales, en ocasiones, gracias a los bajos costos que obtienen, las ventajas fiscales que ello significa y la protección contra la inflación. Se clasifican los servicios y prestaciones en cuatro grandes categorías: las pólizas de seguros, las prestaciones independientes de las tareas cotidianas, las prestaciones relacionadas con el horario y los servicios a los empleados. Esta diversidad contribuye a la presentación de serios problemas administrativos. El problema más significativo es la falta de participación de los empleados, que pueden resolverse mediante el diseño de programas ajustados a las necesidades individuales.

## **LA IMAGEN ACTUAL DE LAS PRESTACIONES**



La mayor parte de la compañías en estados unidos en la actualidad ofrece por lo menos un beneficio suplementario a los empleados. Por ejemplo, aproximadamente el 92 % de las empresas medianas y grandes y el 69% de empresas pequeñas ofrecen seguros de salud. De estas, cerca del 60% ofrece una opción de HMO, el 25% una opción de PPO y 90% algún tipo de prestaciones de plan dental de grupo. La utilización de las prestaciones complementarias para la salud también es extensa: entre 25 y 45% de las compañías que respondieron a la encuesta(dependiendo de su tamaño) ofrece un plan de atención para la vista; cerca de un 50 % tiene un plan de pago de medicamentos; un 55% tiene algún tipo de programa de asistencia para los empleados; y aproximadamente el 40% ofrece un programa de educación, promoción y acondicionamiento de la salud.

Casi todos lo encuestados incluso ofrecen prestaciones para el retiro y pensión. Por ejemplo, 88% de las compañías grandes, 78% de las compañías de tamaño mediano y 73% de compañías pequeñas ofrecen planes de contribución definidos, mientras que aproximadamente 67% de todas las empresas cuentan con planes de prestaciones definidos.

Además, la mayoría de las empresas también ofrece prestaciones por defunción e incapacidad. Por ejemplo, aproximadamente 76% de todas las compañías sin importar el tamaño brinda prestaciones de seguro de vida de grupo, cerca de 85% proporciona seguro por muerte accidental e incapacidad por accidente y 85% provee seguro por incapacidad a largo plazo.

## **LAS PRESTACIONES EN EL FUTURO**

Los directores de prestaciones de las cien compañías industriales más importantes de Estados Unidos proporcionaron sus predicciones en relación con las prestaciones a los empleados en la década de los años noventa, para un estudio realizado por la Hewitt Associates, una gran empresa de asesoría y actuaría. Contra un escenario de demografías cambiantes –en particular un aumento en la edad promedio de los empleados y la proporción de mujeres en la fuerza laboral- no es sorprendente que aproximadamente la mitad de las empresas participantes en la encuesta espera incrementar el costo promedio de las prestaciones.

Sin embargo, no hay proyecto para incrementar los costos de las prestaciones en un sentido generalizado. Por ejemplo, estos expertos predicen poco cambios en las áreas de los seguros de vida, la incapacidad y el tiempo libre. Pero con respecto a las prestaciones por retiro, casi la mitad espera que los costos aumentarán. Por otra parte, la tendencia hacia el retiro anticipado parece haber llegado a su punto más bajo. Como resultado, muchos de los expertos predicen menos uso en el futuro de las ventanas especiales para el retiro anticipado.



A partir de una lista de las posibles nuevas practicas de prestaciones, los encuestados eligen algunas de las que a su juicio probablemente serán más populares. El 80% informo que se utilizarán más los planes flexibles de prestaciones como una manera de mantenerlas durante el periodo de costos agobiantes. Además, 82% espera un incremento en la cobertura para la atención a la salud a largo plazo, como las que ofrecen en los hospitales particulares ( en la actualidad no cubiertas adecuadamente por los planes Medicare y otros también privados). Entre 70 y 80% de os encuestados también espera mayor utilización del tiempo flexible y un incremento en las prestaciones para el cuidado de las personas en edad avanzada. También la mayoría prevé un uso mucho más generalizado de la atención diaria por la empresa. casi todos los que respondieron (92%) g piensan que la computación será más utilizada para facilitar la administración de las prestaciones, y en particularmente la administración de los planes de prestaciones flexibles.

Los incentivos para el bienestar y otras estrategias para contener los costos probablemente se van a incrementar. De igual forma, la movilidad, que se refiere a la capacidad del empleado para llevar prestaciones de una empresa a otra ( por ejemplo, el empleado podría acreditar ocho años de prestaciones de pensión acumuladas en un plan de pensiones de 20 años en una nueva empresa.



## UNIDAD V: TERMINACIÓN DE RELACIONES LABORALES

### VOLUNTARIAS

#### Jubilación:

El empleado deja de prestar sus servicios en la organización por haber alcanzado cierta edad y desea dejar de trabajar.

En este caso tiene derecho, si cumple con los requisitos legales, a que se le otorgue una pensión por el IMSS o el ISSSTE, algunas organizaciones tiene además, planes privados de jubilación.

#### Renuncia

El trabajador que voluntariamente sale de la organización, tiene derecho a una prima de antigüedad si ha laborado por más de 15 años en la organización de acuerdo a las modalidades del artículo 162 de la Ley Federal del Trabajo; igualmente tiene derecho a una constancia escrita relativa a sus servicios” (fracción VIII, Artículo 132 de la LFT). El abandono de empleo es una renuncia implícita.

#### Terminación del Contrato

Cuando por mutuo acuerdo se firmo contrato por tiempo determinado u obra terminada, de acuerdo a las modalidades legales respectivas:

Cuando por mutuo acuerdo se firmo contrato por tiempo determinado u obra terminada, de acuerdo a las modalidades legales respectivas. Se da por terminada también la relación de trabajo por muerte del trabajador y por estar incapacitado éste físicamente para continuar prestando sus servicios (art. 53 LFT). Pueden darse por terminadas también las relaciones colectivas de trabajo por muerte del patrón o por incapacidad física o mental que produzca como consecuencia necesaria, inmediata o directa, la terminación de los trabajos; por fuerza mayor o caso fortuito no imputable al patrón; por ser incosteable y notoria la explotación; por agotarse la materia prima objeto de una industria extractiva y por el concurso o la quiebra legalmente declarados (art. 434LFT).

### DESPIDOS

Terminación involuntaria del empleo de un trabajador con la empresa.



El despido es el paso disciplinario más drástico que se puede tomar con un empleado, y por ello se debe considerar con extremo cuidado. Específicamente, el despido debe ser justo; debe existir una causa suficiente. Más aun, el despido solo debe sobrevenir después de que se han tomado todas las medidas razonables para rehabilitar o rescatar al empleado que ha fallado. Sin embargo, existen sin duda momentos en que es necesario el despido, y en estas ocasiones se debe de llevar a cabo inmediatamente.

Motivos para el despido

- a. Desempeño no satisfactorio
- b. Mala Conducta
- c. Ausencia de calificaciones para el puesto
- d. Cambio en los requerimientos del puesto
- e. Insubordinación: Desatención o desobediencia intencional de la autoridad del jefe o de las órdenes legítimas.

### **Despido ilegal**

Despedir a un empleado sin cumplir con la ley o con el acuerdo contractual establecido o implícito por la empresa en sus formas de solicitud de empleo, los manuales del empleado u otras promesas.

### **Rescisión del Contrato**

Cuando el empleado ha incurrido en alguna de las causas de rescisión, de acuerdo con la ley (Art. 47) la organización puede rescindir sin responsabilidad, el contrato de trabajo; o bien cuando la empresa comete algún acto que, de acuerdo con la LFT, puede ser causa de que el trabajador rescinda el contrato de trabajo (Art. 51); en cuyo caso, la organización estaría obligada a pagarle la indemnización correspondiente.

Antes de rescindir un contrato de trabajo es conveniente consultar a asesores legales y reunir todas las evidencias y pruebas necesarias, pues de otra forma se corre el riesgo de embarcarse en juicios laborales que pueden resultar muy costosos en tiempo, dinero y esfuerzo.

### **BASE JURÍDICAS**

Las bases Jurídicas para la terminación de relaciones laborales se dan principalmente en la Ley Federal del Trabajo; a continuación se mencionaran los artículos más sobresalientes.



Ley Federal del Trabajo

CAPITULO IV “Rescisión de las relaciones de trabajo”

### **Artículo 46**

El trabajador o el patrón podrán rescindir en cualquier tiempo la relación de trabajo, por causa justificada, sin incurrir en responsabilidad.

### **Artículo 47**

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

I. Engañarlo el trabajador o en su caso, el sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado con certificados falsos en los que atribuya al trabajador capacidades, aptitudes, o facultades de que carezca.

II. incurrir el trabajador, en sus labores, en faltas de probidad u honradez, amagos, injurias, o malos tratamientos contra el patrón, sus familiares, directivos o administrativos, salvo defensa propia.

III. cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros, cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior.

IV. cometer el trabajador, fuera del servicio, cometer alguno de los actos mencionados en la fracción II

V. ocasionar el trabajador, intencionalmente, perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas, y demás objetos relacionados con el trabajo.

VI. ocasionar el trabajador los perjuicios de que habla la fracción anterior siempre que sean graves sin dolo, pero con negligencia

VII. comprometer el trabajador, por imprudencia o descuido inexcusables, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él.

VIII. Cometer el trabajador actos inmorales en el establecimiento o lugar de trabajo.

IX. Revelar el trabajador secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservado.

X. Tener el trabajador más de tres faltas en un periodo menor de treinta días, sin permiso del patrón o causa justificada.

XI. Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado.

XII. Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades.



XIII. Concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico, salvo que, en este último caso, exista prescripción médica.

XIV. La sentencia ejecutoria que imponga al trabajador una pena de prisión, que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo.

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

### **Artículo 51**

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

I. Engañarlo el patrón o, en su caso la agrupación patronal al ponerle el trabajo, respecto de las condiciones del mismo.

II. Incurrir el patrón, sus familiares o su personal directivo y administrativo, dentro del servicio, en faltas de probidad u honradez, actos de violencia, amenazas, injurias, malos tratamientos, u otros análogos, en contra del trabajador, cónyuge, padres, hijos, o hermanos.

III. Incurrir el patrón, sus familiares o trabajadores, fuera del servicio, en los actos a los que se refiere la fracción anterior

IV. Reducir el patrón el salario al trabajador.

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

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

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

VIII. Comprometer el patrón, con su imprudencia o descuidos inexcusables, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentran en él.

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

### **CAPÍTULO V “Terminación de las relaciones laborales”**

Artículo 53. Son causas de terminación de las relaciones de trabajo:

I. El mutuo consentimiento de las partes.

II. La muerte del trabajador.

III. La terminación de la obra o vencimiento del término o inversión del capita, de conformidad con los artículos 36, 37 y 38.

IV. La incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta del trabajador, que haga imposible la prestación del trabajo.

V. Los casos a los que se refiere el artículo 434.



TÍTULO CUARTO, CAPITULO I “Obligaciones de los patrones”.

Artículo 132. Fracción VIII. Expedir al trabajador que lo solicite o se separe de la empresa, dentro del término de tres días, una constancia escrita relativa a sus servicios.

Artículo 162. los trabajadores de planta tienen derecho a la prima de antigüedad, de conformidad con las normas siguientes:

- I. la prima de antigüedad consistirá en el importe de doce días de salario por cada año de servicios.
- II. Para determinar el monto del salario, se estará a lo dispuesto en los artículos 485 y 486.
- III. La prima de antigüedad se pagará a los trabajadores que se separen voluntariamente de su empleo, siempre que hayan cumplido 15 años de servicio por lo menos.

Artículo 434. Son causas de terminación de las relaciones de trabajo:

- I. La fuerza mayor o el caso fortuito no imputable al patrón, o su incapacidad física o mental o su muerte, que produzca como consecuencia necesaria, inmediata y directa la terminación de los trabajos.
- II. La incosteabilidad notoria y manifiesta de la explotación.
- III. El agotamiento de la materia objeto de una industria extractiva.
- IV. Los casos del artículo 38
- V. El concurso o la quiebra legalmente declarado, si la autoridad competente o los acreedores resuelven el cierre definitivo de la empresa o la reducción definitiva de los trabajadores.

## **ENTREVISTA DE SALIDA Y DE RECONOCIMIENTO**

Entrevistas realizadas comúnmente por el departamento de recursos humanos, con alguno o todos los empleados que salen de la empresa por cualquier razón y están dirigidas a descubrir información sobre el puesto o asuntos relacionados que podrían ofrecer a la empresa una mejor perspectiva sobre lo que está correcto o incorrecto en la compañía.

Es conveniente llevar un control estadístico de las causas de renuncia del personal, para lo cual puede implantar el método de entrevista de salida. Esto permite investigar a fondo las causas reales que es posible hayan influido en la decisión de renunciar.

Por medio de tal entrevista, que se efectúa una vez que el empleado presenta su renuncia, se intenta la expresión espontánea y libre, para que este explique con sinceridad la causa de su egreso.



La entrevista de salida contiene preguntas que ofrecen datos sobre la vida del individuo dentro y fuera de la organización con el objeto de conocer su desarrollo y desenvolvimiento desde su ingreso, hasta la fecha en que renuncia. Se le hacen preguntas acerca de la imagen que tiene de la empresa, sobre la forma que percibió en general su ambiente de relaciones interpersonales en su grupo de trabajo, etc. Esta entrevista se puede complementar con una breve opinión de su jefe inmediato y de sus compañeros.

De la entrevista de salida se obtiene una serie de datos importantes, como son las causas de las mismas, nivel de la mora de trabajo en la organización, trato personal de los supervisores, necesidades de capacitación, deficiencias de la organización en general constituye, según se ve, un control sobre el funcionamiento del departamento de recursos humanos, por una parte y por otra las relaciones que sostienen los supervisores y jefes con sus subordinados.

Otra razón por la cual es importante la entrevista de salida antes de que el individuo se separe de la organización es que posiblemente se le pueda detener, considerando cada caso en particular y siempre que ello no tenga consecuencias negativas.

## **ORIENTACIÓN PARA LA JUBILACIÓN**

Muchos profesionales cuando llega el momento de la jubilación finalmente se ven desbordados por la incertidumbre y se plantean cuestiones tales como si tendrán dinero suficiente para mantener el mismo ritmo de vida, si se aburrirán, se cuestionan su utilidad e incluso su identidad al perder un rol definitorio tan importante. Estos planteamientos pueden generar en la persona inseguridad y angustia respecto al futuro.

El cambio que va a sufrir su vida, en cuanto a hábitos y costumbres es muy brusco y, para tratar de reducir sus efectos, conviene preparar este momento.

La preocupación por los jubilados es cada vez mayor en la sociedad y también las empresas están cada vez más sensibilizadas, aunque debe aumentar esta atención. Hay organismos y compañías que ofrecen a las personas que van a jubilarse, bien por voluntad propia, bien porque se vean afectados por edad o por planes de jubilación anticipada, la posibilidad de recibir asesoría por parte de profesionales especializados para adaptarse a esta nueva situación. Estos programas son tremendamente útiles para acercar la nueva realidad a los trabajadores.

Según diversos estudios las personas que han planificado su jubilación tienen un ajuste muy positivo (Goudy, Powers y Keith, 1975).



Dada la importancia de este proceso vital es imprescindible desarrollar una serie de iniciativas que favorezcan la adaptación de los trabajadores a la nueva situación, proceso que debe ser atendido y focalizado, así la figura del psicólogo orientador en procesos de jubilación será de gran valor y utilidad para favorecer la vivencia de este tránsito vital con éxito.

El asesoramiento fundamental va a darse en cuanto a la actitud que debe tener la persona sobre cómo abordar esta etapa satisfactoriamente lo cual implicará hacer un repaso de vivencias, de conocimientos acumulados, de experiencias, y del rol que se ha desempeñado como profesional o de los roles fundamentales desempeñados a lo largo de estos años, para desde ahí analizar con la persona el sentimiento de pérdida que hace que esta etapa sea percibida como negativa, así como, planificar la nueva etapa desde las motivaciones y potencialidades del sujeto.

La orientación se plantea a partir de una serie de sesiones periódicas individuales y si es posible también grupales donde trabajar miedos, incertidumbres, pérdidas y que la persona a partir de su trabajo de reflexión personal y de la puesta en común vaya identificando quién es, independientemente de un cargo o una función profesional y qué hacer con la gestión del tiempo en esta nueva etapa libre de horarios y actividades fijas.

#### ASPECTOS A TRABAJAR EN LA ORIENTACIÓN

ROLES DESEMPEÑADOS

MIEDOS

ACTIVIDADES – INTERESES

GESTIÓN DEL TIEMPO - PLANIFICACIÓN

INFORMACIÓN (Recursos, cambios físicos y psicológicos, mayor autoconocimiento...)

#### OBJETIVOS DE LA ORIENTACION

- Aportar información suficiente que permita afrontar con más conocimiento y con herramientas específicas la orientación en la transición en procesos de jubilación.
- Favorecer la reflexión sobre esa realidad y ese momento vital para ser capaces de orientar fomentando la calidad de vida de los futuros jubilados y jubiladas.
- Entender la jubilación como otro momento del devenir de los sujetos, con particularidades propias. Otro, ni más ni menos, que otro momento del desarrollo, con grandes posibilidades para el desarrollo y el crecimiento personal.
- Conocer, para poder afrontar, aspectos psicosociales del envejecimiento, desasociando el significado de jubilación a las características culturales prejuiciosas del envejecimiento, tales como pasividad, inactividad, pérdida de estatus y poder, asimismo, afrontar con seguridad los temores e incertidumbres posibles, de las personas que viven esta etapa.



Los orientadores apoyarán a personas en el proceso final de su trayectoria profesional y en el inicio de un nuevo ciclo vital:

- Informando y facilitando el descubrimiento de ventajas personales que puede suponer la jubilación.
- Desasociando jubilación a mitos y prejuicios.
- Conociendo los cambios psicosociales asociados al envejecimiento para facilitar el afrontamiento y eliminar prejuicios.
- Formando para orientar en la adquisición de hábitos saludables y en la planificación de los años de vida venideros.
- Elaborando estrategias para fomentar el autoconocimiento y el crecimiento personal asociado a esta etapa.

Es importante que el orientador se plantee ciertas preguntas y que reflexione para posicionarse e identificar dificultades propias ante este tema:

¿Es necesario prepararse para afrontar la jubilación?, ¿Puede significar la jubilación, como el término latino indica, júbilo, o por el contrario representa un “Fin” con mayúsculas con todo lo que eso conlleva?. ¿Se puede uno preparar para este acontecimiento?, ¿Cómo me sentiría ante el hecho de mi jubilación?, ¿Significa que se está envejeciendo?, ¿Cómo se puede orientar a alguien en esta etapa vital?.

Los datos nos dicen que existen una serie de alteraciones psicológicas y sociales frente al hecho de la jubilación y posiblemente todos tenemos experiencias de algún ser cercano o conocido sobre la vivencia de su jubilación. Sabemos que se va a tener más tiempo después del momento de jubilarse y que se está repleto de datos y de experiencia, y la cuestión es:

Qué significa para cada uno este periodo y de que manera se puede orientar personal y socialmente.

## EJERCICIOS Y PROPUESTAS PARA TRABAJAR COMO ORIENTADORES

Se plantean a continuación algunos ejercicios de reflexión interesantes para llevar a cabo con las personas a orientar en su proceso de jubilación:

- De qué me jubilo / de qué no me jubilo. La persona deberá indicar estos datos tratando de concretar lo más posible, poniendo ejemplos claros de su cotidianidad.
- Desarrollar el propio proyecto de vida.

En líneas generales, desarrollar un proyecto de vida supone, después de informarnos y reflexionar, pensar, planificar y decidir cómo queremos vivir esos años del proceso de envejecimiento, preparándonos, eligiendo que actividades (que sean fuente de placer, de esparcimiento y de desarrollo personal) vamos a incluir en él, desarrollando hábitos de autocuidado, participando en la sociedad.



Tiene que ver con el sentido que cada uno de nosotros le demos a nuestra vida y a nuestra independencia, entendiendo que ésta es siempre parcial, y a nuestras potencialidades.

La clave está en buscar cuales son las motivaciones, los motores para seguir viviendo con intensidad. Cultivar las aficiones propias que uno ha dejado olvidadas, o a las que no ha podido dedicarse suficientemente con anterioridad.

El objetivo a largo plazo al desarrollar nuestro proyecto de vida es mejorar nuestra calidad de vida, es decir, llegar a experimentar un sentimiento de bienestar psicofísico y socioeconómico en el que influyen tanto factores personales o individuales (salud, independencia, satisfacción con la vida, autoestima) como factores socioambientales. Dicho proyecto de vida debe, asimismo, ser lo suficientemente flexible como para permitir ir añadiendo cambios en función de nuestras expectativas con respecto al proyecto y la contrastación del mismo con la realidad que nos rodea.

Nos cuidamos en la medida en que conocemos los cambios a los que nos vamos a enfrentar en este proceso y prevenimos con nuestras actitudes y comportamientos los procesos de un envejecimiento patológico.

La disminución de nuestros temores y miedos a no saber como manejarnos en situaciones complejas, mejora nuestra salud bio-psico-social, de manera que aportemos vida a los años y no años a la vida, como dice la OMS.

En la medida en que la vivencia de este proceso sea positiva y se pueda ir cumpliendo el propio proyecto de vida se podrán desarrollar estrategias y mecanismos de participación social para poder llegar a ser agentes de cambio en la sociedad, generando nuevos modelos de jubilación distintos al actual modelo algo deficitario.

- Hacer una lista de lugares nutricios, actividades nutricias, personas nutricias. Este ejercicio ayudará en la elaboración del Proyecto de Vida.
- Hacer un nuevo Currículo. Análisis DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Estableciendo los objetivos que se desearían alcanzar
- Fomentar las relaciones sociales. Gozar de la relación con los demás es toda una garantía de salud mental: cultivar los vínculos de la familia, de las amistades, es una buena manera de sentirse vivos, de constatar que para los demás tenemos un valor y una significación. Mantener nuestras vinculaciones con el entorno y las personas es también una forma de aferrarnos a la realidad y de relativizar las dificultades. La importancia de las relaciones con el entorno ha venido subrayada por las investigaciones relacionadas con el apoyo social, y el nivel de estrés y calidad de vida. La conclusión es clara: hay una relación inversa entre la red social de una persona y las disfunciones físicas y / o psicológicas; cuánto menores son las redes sociales, mayores son las patologías, (Albarracín y Goldestein, 1994).



- Participación en todas aquellas actividades que además de suponer una vinculación social, activan y mantienen las capacidades intelectuales y emocionales: actividades culturales o artísticas, estudios, visitas culturales, viajes, utilización de nuevas tecnologías (Internet, correo electrónico).

- Realización de actividades individuales o grupales:

- Video Forum:

"En el estanque dorado", (Universal, 1981) con Henry Fonda, Katharine Hepburn y Jane Fonda como protagonistas, donde aparece el tema de la Jubilación y el declive físico.

"Las ballenas de Agosto", (Alive Films, 1987), con Bette Davis, Lilliam Gish y Vincent Price, en la que se presenta el tema de la dependencia y dos formas diferentes de enfocar el envejecimiento.

- Lecturas:

La hoja roja: Miguel Delibes.

El as en la manga: Rita Levi Montalcini (Drakontos. Ed. Crítica. Barcelona, 1999)

La orientación va a ser asimismo información, asesoramiento sobre dudas, sobre aspectos de la propia persona que ella misma desconocía, sobre recursos, sobre procesos psicológicos, va a ser un proceso de aprendizaje que puede generar mucha ilusión y motivación a la persona que va a jubilarse. Puede resultar una experiencia muy gratificante, un comienzo y además un encuentro del que orientador también se verá beneficiado pudiendo enriquecerse mucho de la experiencia de estas personas.



## **LOS NUEVOS SENDEROS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

### **Calidad de Vida en el Trabajo**

Las personas que laboran dentro de una organización, tienen un papel prioritario dentro de la misma, son ellas con su participación y compromiso, las que proporcionan un servicio tanto interno como externo que permite obtener la satisfacción total. Lograr esa participación y compromiso de los empleados requiere de actitudes positivas, que permitan asumir los problemas como propios o trabajar en equipo.

La organización debe buscar la manera de ayudar a los empleados a mejorar sus actitudes para ofrecer sus servicios a los demás, para ello será necesario hacer énfasis en un estilo gerencial fuerte que fomente un mayor compromiso y participación de los empleados, lo que representará pasar de dirigir a delegar y guiar, de controlar a dar una mayor participación y sentido de propiedad de la organización a los empleados, de dirigir a participar la dirección y autoridad, de guardar la información a compartirla, de evitar el riesgo a tomarlo. De esta manera, los gerentes podrán medir sus progresos en cuanto a la participación de los empleados.

Entre las acciones que la organización puede tomar para implantar un proceso de calidad tanto en el servicio como en el trabajo diario se encuentran:



- Un programa de cambio que comience con los mandos medios para que se involucren y apoyen el proyecto.
- Un programa que permita a los empleados comprender la importancia del cambio a través de su desarrollo personal, que los ayude a desarrollar estrategias de comunicación que refuercen la confianza y promuevan la participación y el compromiso.
- Un plan de continuidad para mantener el impulso de cambio, poner en práctica lo aprendido así como la comprensión por parte de los gerentes de su rol crítico.

Finalmente, es importante considerar que cuando una organización decide realizar cambios en su propia cultura de trabajo, se enfrentará a diversas dificultades y barreras que deben vencerse, entre ellas, la resistencia al cambio, sobre todo cuando se trata de una cultura empresarial fuerte; en estos casos será preciso el auxilio de un gran líder, formado fuera de esta cultura, para poder visualizar y realizar los cambios requeridos por la empresa.

### **Filosofía Empresarial**

La filosofía de la empresa es algo que el personal va percibiendo: tal vez un estilo diferente con el enfoque en la calidad, en el cliente, en el hombre que integra la empresa o en el trabajo fuerte y productivo.

La columna vertebral de la empresa no está en su organización, en sus sistemas, o en su tecnología; la base y sustento de una empresa, es su filosofía empresarial: una mística rica, profunda, que abarque no sólo los principales valores, sino también los grandes principios sociales. Se necesita una filosofía que inspire el crecimiento cuantitativo y cualitativo, que apoye la reinversión, la investigación, la innovación, la creatividad, la dinámica y la visión a largo plazo.

Así mismo, se requiere de normas que fomenten las buenas costumbres, que impulsen el desarrollo, que estimulen la participación, que promuevan la relación fraternal y que induzcan a estar al servicio de todos y no sólo de unos cuantos. Es creer en la dignidad de la persona y en el valor trascendente del trabajo.

Una filosofía con sentido social puede forjarse en el personal de la organización por medio de la circulación de revistas internas, pláticas y cursos para todo el personal, en donde se hable de valores como la integridad, liderazgo, participación, trabajo en equipo, productividad, etc. Así, en la medida en que los sistemas y las estructuras de una organización sean congruentes con sus valores, se asegura que la conducta de los hombres de dicha organización sea congruente con lo que la misma persigue.



## **Auditorías: la función de personal y la forma de evaluar sus resultados**

Actualmente, la función de Personal es percibida por el resto de la organización como algo lejano y que trabaja con elementos tan subjetivos como el comportamiento humano, la satisfacción, y la motivación, y sólo pueden ser descritos por adjetivos genéricos como bueno, importante, creativo, mejor, etc.

La función de personal tiene muchas aportaciones valiosas que ofrecer a la mejora de la productividad, pero para que esto se logre, debe existir un lenguaje común e indicadores que muestren su contribución específica a una mayor competitividad de la organización.

Para poder lograr la medición efectiva de la función de personal, es importante cambiar la visión que tienen los responsables de la misma, debe entenderse que el área de Personal no trabaja para sí misma. Es en la alta dirección en donde se encuentra una de las más importantes fuerzas del cambio en la medición de Personal. Es ella la que puede encauzar los esfuerzos, pero debe antes conocer cuáles son las contribuciones potenciales de la función de Personal.

Un buen inicio es solicitar un reporte de objetivos, que sugiera claramente los caminos para lograr una mayor productividad, visualizar hacia donde se quiere llegar y diseñar la manera de lograrlo, así como medir el desempeño en términos cuantitativos.

En segundo término, la productividad y la eficiencia de la función de Personal, pueden ser medidas por una combinación de índices que impliquen de alguna manera el costo, tiempo, calidad o cantidad y que pueden ser expresadas en cifras concretas.

La medición sólo tiene sentido si permite observar el comportamiento de variables relevantes para el sistema, es decir, no tiene caso medir por medir, sino usar sólo aquellos índices que digan si se va en la dirección correcta. Un sistema de medición bien diseñado tenderá a elevar la productividad a través del enfoque de la atención directiva en las acciones, tareas y objetivos relevantes.

Algunas de las dimensiones propuestas de la medición son:

- **El costo.-** para saber si las actividades están costando más o menos comparadas con otros períodos.
- **El tiempo.-** que indica si se está cumpliendo con los plazos para cubrir vacantes o para generar los programas de capacitación de la empresa.



- **La calidad.-** revisar si se pueden reducir los costos sin afectar el servicio que se proporciona.
- **La cantidad.-** saber si se está atendiendo al número adecuado de candidatos para cubrir una vacante.

Parte importante de la medición será el comparar estos datos a través del tiempo y en relación con las circunstancias de cada momento en particular.

### **Una nueva filosofía de trabajo para el siglo XXI y las teorías de cambio**

Cuando una organización decide analizar el entorno futuro en el que se desempeñará y visualiza cómo deberá ser la organización para tener éxito ante los nuevos retos que este futuro le depara, se hace necesario contar con un cambio interno que lleve implícito reforzar valores y actitudes acordes, contando con el compromiso de la Dirección durante todo el proceso.

Entre las nuevas filosofías de trabajo que las organizaciones utilizan para lograr ser competitivas dentro del entorno en que se desenvuelven, se encuentra el Proceso de Calidad total que consiste en un modelo de conducta que debe establecerse en todos los niveles de la organización.

Implementar un proceso de este tipo va más allá de tomar un curso, es necesario hacerlo palpable a todos los empleados e integrarlo a la estrategia global de la organización. Para ello, se requiere de una Dirección de Calidad, responsable de promover, educar, concientizar y mantener el nivel de calidad deseado.

Asimismo, resulta necesario adoptar la filosofía de calidad como una nueva forma de vida que involucre y haga que participen todos, no basta el aseguramiento de la calidad, se requiere de un proceso de mejora continua. Es indispensable también un cambio profundo en la cultura de la organización que le permita hacer todo bien desde la primera vez, para ofrecer productos y servicios de nivel competitivo.

Para la función de personal, éste es el gran reto: lograr el hábito y la espontaneidad hacia la calidad total.

### **Las culturas de trabajo y el papel de la comunicación**

En la actualidad, uno de los retos de las organizaciones es contar con una cultura organizacional que les permita responder rápidamente a una gran cantidad de cambios y que sea lo suficientemente flexible para que pueda mejorar sus procesos, sus productos y su gente, lo cual puede lograrse implantando dentro de la misma, un programa de comunicación que asegure el éxito de vencer las



resistencias al cambio y que ponga de manifiesto la importancia de la credibilidad y confianza en los compromisos que adquiriera el equipo de dirección.

Cuando la información es clara y oportuna, pueden abandonarse las viejas prácticas paternalistas en donde el trabajador no requiere poner en juego su creatividad e iniciativa y entrar en una cultura donde los reconocimientos y recompensas se dan porque se han ganado en conjunto y no sólo porque se considera merecerlos por trabajar en la empresa. Asimismo, una comunicación eficaz es sumamente importante para que los enfoques que requiere una situación particular sean manejados y asimilados por todos, a través de acuerdos y significados, de la manera exacta en que se quieren lograr resultados.

Por otra parte, gracias a la apertura en la comunicación dentro de una organización, puede darse un sentimiento unánime de pertenencia a un equipo integral e integrado de trabajo, utilizando estrategias como: demostrar y comunicar a toda la empresa el compromiso gerencial, lograr un alineamiento total con la visión y misión de la empresa, tener un enfoque y un compromiso absoluto con la organización, para satisfacer las necesidades de todos; y facultar a la organización con el fin de incrementar la confianza mutua y la responsabilidad.

### **La cultura de servicio**

El éxito y las ventajas competitivas de una organización dependen entre otras cosas, de que ésta tenga como uno de sus objetivos fundamentales el asegurar que a cada uno de sus clientes se les brinde un servicio de calidad. Un servicio de calidad considera una estrategia soportada con procesos, políticas, programas y estructura organizacional, en donde el cliente, tanto interno como externo, sea el centro de atención.

Derivado de lo anterior, para que una organización se encuentre en condiciones de ofrecer un servicio de calidad es necesario que se establezca dentro de la misma una cultura de servicio que considere los siguientes elementos:

- Contratar y seleccionar a los mejores elementos y habilitarlos para que formen parte de la empresa, compartiendo su misión, principios e ideas.
- Proporcionarles salarios y beneficios competitivos.
- Buscar su desarrollo profesional como proyección y como motivador.
- Fomentar el espíritu de equipo entre todos y la comunicación en todos los sentidos.
- Favorecer un ambiente de trabajo desafiante y seguro.



Es importante destacar el valor de los empleados dentro de esta cultura de servicio, ya que son ellos los que la mayoría de las veces interactúan con los clientes sin la supervisión de un gerente o supervisor y son estos contactos repetidos los que forman la imagen de la compañía y con el paso del tiempo la reputación de la misma. Asimismo, son los empleados los que mejor conocen los requisitos y expectativas del cliente y son también, las personas idóneas para establecer planes de mejora, que permitan un uso más estratégico de los recursos.

## **El cuidado del mundo y la globalización**

### **Globalización**

Aún cuando es obvio que las organizaciones de más éxito siempre han sido las más flexibles y adaptables, lo que resulta novedoso en la situación actual es la diversidad, el ritmo y la interrelación de los cambios. Hoy en día tienen la misma importancia, los cambios en los valores sociales, en las disposiciones gubernamentales y los acontecidos en las fórmulas de crecimiento y la economía.

La organización depende del ambiente externo, no únicamente para sus insumos sino también para la aceptación de sus productos, entonces el análisis ambiental es una parte esencial e integral del proceso de planeación, es uno de los puntos de arranque, ya que establece el marco de trabajo contextual.

Uno de los cambios principales en el ambiente externo es la globalización, es decir, bajo el contexto de la escasez y los problemas de distribución de los recursos y de los productos, la humanidad es considerada como la unidad con posibilidades del intercambio, Esta vieja idea ha resurgido y se ha reforzado, apoyada por la tecnología, en particular en el desarrollo de las comunicaciones, la producción y el procesamiento y almacenamiento de información.

El fenómeno de globalización provoca efectos directos e indirectos en el entorno, hoy, existe un número creciente de empresas que comercializan sus productos en el extranjero; hasta las empresas que operan en el ámbito nacional enfrentan la competencia internacional y dependen de proveedores de otros países.

Derivado de lo anterior, el análisis del ambiente debe orientarse hacia los propósitos de la organización, mismos que consisten en favorecer la adaptación entre el negocio y su ambiente presente y futuro, con el fin de permitir que la organización opere con el máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes de un mundo incierto.

### **Protección el ambiente**



La protección del medio ambiente, de la salud y la seguridad de los clientes, así como del personal de la organización, debe ser parte fundamental de la misión de la misma. Es importante que los el personal y los directivos se comprometan a mantener en sus instalaciones condiciones laborales saludables y seguras, y también a llevar a cabo operaciones comerciales sanas para el ambiente.

En este contexto, la organización deberá hacer un esfuerzo por mejorar sus prácticas, a la luz de los modernos avances y descubrimientos tecnológicos, y a través del conocimiento científico sobre el medio ambiente, la salud ocupacional y la seguridad.

### **La cultura organizacional: los nuevos paradigmas**

Dado que cualquier cultura de trabajo está basada en ciertas concepciones del hombre y del trabajo, y en un conjunto de creencias que requieren ser compartidas por los líderes de la empresa, parece lógico pensar que el líder actual debe cambiarse por otro cuando los nuevos guías de la empresa no comparten sus supuestos. De allí que, sobre todo en el mundo occidental, ante la competencia internacional y la necesidad de sobrevivir, se experimenten con cada vez mayor frecuencia, cambios más parecidos a una mutación que a una evolución.

En estas condiciones, las organizaciones en su lucha por la sobre vivencia, suelen implementar procesos de cambio, basados en modelos o paradigmas históricos que muestran su precariedad evidente, pero que con grandes dificultades pueden cambiarse. Entre ellos pueden citarse los siguientes:

- “La estructura debe ser piramidal”.
- “Los jefes piensan, planean, deciden y no operan; los operarios sólo operan”.
- “Las promociones son movimientos hacia arriba”.
- “El puesto vale más, mientras más grande sea la compañía”.
- “El puesto que está en la punta será ocupado por quién debe ganar más, y tomará las decisiones más importantes”.

De acuerdo con estos paradigmas, la gente que reporta a la cabeza busca la promoción vertical y obtiene puestos especializados en cada uno de los campos funcionales de la empresa, lo cual hace prácticamente imposible efectuar un movimiento lateral o hacia abajo, aunque sea para perfeccionar las habilidades y experiencias de una persona, sin lastimar su propia estima; así se incita a los empleados a tratar de crecer al máximo, pero se traduce también en grandes diferencias entre la punta y la base de la pirámide.



En contraste con lo anterior, es común encontrar en algunos países como Japón, a empresarios cuyas trayectorias dentro de la organización, van hacia arriba, hacia abajo y lateralmente, como recorriendo los procesos de la empresa a fin de entenderla en su complejidad y en su conjunto, lo cual refleja una mayor integración y trabajo en equipo, así como el éxito y crecimiento de la organización.

Derivado de lo anterior, cabe entonces preguntarse ¿qué es lo que debe hacerse diferente para lograr lo anterior? ¿Cuál es la mutación que debe darse? La respuesta a estas inquietudes está no en cuestionarse cómo y qué puede hacerse más rápido sino en porqué se hace lo que se hace. En conclusión, parece ser que resulta vital trabajar por algo digno, elevado e inspirador y significa que tan pronto la razón para hacer algo se entiende y se quiere, se puede empezar desde cero; es decir, buscando la mejor solución, sin antecedentes de compromiso, sin la rigidez de procedimientos prediseñados que en la mayoría de los casos estorban la acción efectiva.

Es evidente que gran parte de las empresas occidentales tendrán que aprender de nuevo a hacer negocios, ante un mundo totalmente diferente al que dominaron cuando su competencia estaba en cierta medida controlada, coordinada o dominada, en resumen, será necesario romper con los viejos paradigmas y buscar nuevas y mejores maneras de organización.

### **Igualdad de oportunidades en el empleo**

Una organización debe contar con una política que promueva la igualdad de oportunidades, con el objeto de eliminar toda forma de discriminación en el empleo y la ocupación por razones de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social y que facilite el acceso al empleo y las diversas ocupaciones, a la formación profesional y a las condiciones de trabajo tales como el ascenso, seguridad en el empleo, igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor, iguales condiciones de trabajo, etc.

En este contexto, dichas políticas deben formar parte integrante del conjunto de medidas económicas, sociales y culturales adoptadas por las organizaciones para mejorar la situación del empleo buscando en lo posible:

- Convencer tanto a empleadores como a los trabajadores sobre la necesidad de que hombres y mujeres participen en condiciones de igualdad así como modificar las actitudes tradicionales respecto del trabajo de mujeres y hombres en el hogar y en la vida profesional;
- Proporcionar orientación sobre la formación profesional y empleo e incitar a que se aprovechen y se creen plenamente estas oportunidades.



- Fomentar el acceso, en igualdad de condiciones, a todos los tipos de educación y a la formación para todos los tipos de empleo.

### **Plan de vida y carrera**

La planeación de vida y carrera está diseñada para capacitar a las personas a concentrarse en sus objetivos de vida y carrera, así como en la manera de lograrlo. Se trata de un proceso que permita además de obtener los resultados y metas de la organización, la obtención de resultados de autorrealización del personal que en ella labora.

El proceso de planeación de vida y carrera, al igual que toda tarea administrativa debe contar con algunas características básicas, entre ellas:

- Partir de la planeación estratégica de la organización; esto es, del plan global de la misma en el corto y largo plazos.
- Contar con el respaldo y compromiso de la alta dirección.
- Ser ordenado, sistemático y lógico.
- Ser continuo, que no se trate de algo momentáneo, sino de una preocupación constante de la organización.
- Estar de acuerdo con el ambiente: idiosincrasia del factor humano, tecnología utilizada, los mercados, la legislación laboral, es decir, el entorno económico-social.

### **BIBLIOGRAFÍA**

BREHM Brechú Mauricio. SASHIDA Key Francisco y SOSA Becerra Rafael, “Los Nuevos Senderos de la Dirección de Personal”, Primera Edición, IPADE, México, 1995.