



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**



V N A M

**ESTUDIO Y ANALISIS DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS,
SALARIOS Y PRESTACIONES EN EL SECTOR PRIVADO:
“ EL CASO DE UNA FABRICA DE ENVASES DE HOJALATA ”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N**

**CAMERINO HERNANDEZ VENCES
EDUARDO DE LA ROSA MATA**

ASESOR DE TESIS:

LIC. MARCO ANTONIO RAMIREZ REYES Y ORDURA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

1993

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

	PAG.
INTRODUCCION	1

CAPITULO PRIMERO

PRINCIPIOS TEORICOS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL	4
1. ANTECEDENTES	4
2. ELEMENTOS CONSTITUTIVOS	29
3. PRINCIPIOS DE UN SISTEMA IDONEO DE ADMINISTRACION DE PERSONAL	31

CAPITULO SEGUNDO

ANTECEDENTES HISTORICOS	59
1. ORIGENES DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS	59
2. LA ADMINISTRACION DE SUELDOS: DEFINICION Y UBICACION EN EL CAMPO DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL	60

3. CONCEPTO Y CARACTER DE LAS PRESTACIONES EN EL CONTEXTO DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL	66
--	----

CAPITULO TERCERO

PRINCIPIOS TEORICOS DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES	69
1. ELEMENTOS CONSTITUTIVOS	69
2. PRINCIPIOS DE IDONEIDAD	74

CAPITULO CUARTO

LA ADMINISTRACION DE SUELDOS, SALARIOS PRESTACIONES EN LA EMPRESA LATAS Y ENVASES DEL VALLE, S. A.	76
1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	76
2. PERFIL GENERAL	79
3. DIAGNOSTICO DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL	82
4. DESCRIPCION DEL SISTEMA DE SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES	83

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 113

BIBLIOGRAFIA 115

INTRODUCCION

La administración de sueldos, salarios y prestaciones es, quizá, el aspecto más importante de cuantos abarca la administración de personal. El rendimiento y la satisfacción en el empleo dependen en gran parte de ese factor.

No se trata simplemente de asegurar que los sueldos y salarios sean pagados con oportunidad, sino también de que sean suficientes, de acuerdo con un criterio elemental de justicia, pues en esa medida, como ya se señaló habrá satisfacción o insatisfacción en el empleo.

Ciertamente existen otros factores que inciden de manera positiva o negativa sobre la satisfacción en el empleo, pero no puede dudarse que uno de los más importantes es la existencia de sueldos o salarios justo y oportuno.

El problema que se plantea en este proyecto es el análisis del sistema de administración de sueldos y salarios existente en una fábrica de envases de hojalata, con el fin de determinar, con base en el estudio previo del tema en algunos libros básicos, hasta qué punto responde a los criterios que recomienda la teoría y qué enmiendas deberían hacerse para que responda fielmente a esos criterios y lineamientos.

El análisis que se llevará a cabo se tendrá en cuenta que las fábricas

cas de envases de hojalata existentes en México están destinadas a sufrir los efectos de la inminente firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, pues indudablemente, como parte de la expansión y la penetración de mercados que se derivarán de la firma de ese acuerdo, llegarán a México empresas fabricantes de envases que, al contar, entre otras cosas, con más eficaces y adecuados sistemas de administración de personal, podrían desplazar a las empresas nacionales.

Desde las perspectivas expuestas es evidente que tal estudio del tema de la administración de sueldos y salarios se justifica plenamente, dado que tiene graves repercusiones sociales y económicas en la vida de las empresas y de quienes les prestan sus servicios.

Los objetivos del trabajo que se propone desarrollar son los siguientes:

1. Exponer los principios teóricos básicos de la administración de sueldos, salarios y prestaciones.

2. Análizar el sistema de administración de sueldos, salarios y prestaciones existentes en una empresa fabricante de envases de hojalata asentada en el Valle de Mexicali.

3. Proponer las modificaciones necesarias para que la empresa en cuestión modernice su sistema de administración de sueldos, salarios y prestaciones.

Al desarrollar el trabajo que se proyecta, se pretende sustentar las siguientes hipótesis:

1. No existe un sistema de administración de sueldos, salarios y prestaciones que pueda considerarse perfecto. Todo sistema de ese tipo es susceptible de ser mejorado.

2. De la idoneidad de la administración de sueldos, salarios y prestaciones dependen en gran parte la competitividad de una empresa, en la medida en que sus empleados se encuentran satisfechos en sus puestos y rinden suficientemente, con lo cual permiten a la empresa cumplir sus objetivos.

CAPITULO PRIMERO
PRINCIPIOS TEORICOS DE LA
ADMINISTRACION DE PERSONAL

1. Antecedentes.

Al referirse a la administración de personal es necesario hablar de los antecedentes de la administración como disciplina en general.

La administración es un proceso por medio del cual los recursos (humanos, materiales, económicos, de espacio y de tiempo) no relacionados entre sí, se integran en un sistema unitario para el logro de uno o más objetivos.

Sin embargo, para comprender cabalmente una ciencia tan amplia y compleja, como la administración no basta conocer alguna de sus múltiples definiciones, sino que es necesario precisar también su naturaleza, lo cual puede lograrse mediante el análisis de las actividades de quienes la ejercen, es decir; los administradores.

La administración en general y de alguna manera la administración de personal en particular, son actividades tan antiguas como la vida social. Esto lo demuestra el hecho de que en las grandes organizaciones de los imperios egipcios y chino se establecieron sistemas administrativos que dividieron el trabajo en especialidades y rangos; reclutaron y entrenaron y promovieron a los trabajadores; impusieron obediencia por medio

de premios y castigos, y llevarón registros de las actividades efectuadas. Todo ello con el propósito de obtener resultados mediante el esfuerzo organizado de otras personas, tal como se acostumbra definir brevemente la función administrativa.

Rasgos similares adoptaron otras civilizaciones antiguas, como la de los sumerios, babilonios, romanos y aún la organización de la iglesia católica romana. Sin embargo, a pesar de que los problemas administrativos recibieron atención en las civilizaciones antiguas, se desarrollaron pocos medios importantes de administración o análisis.

Con la Revolución Industrial del siglo XVIII las labores productivas se trasladaron del hogar a la fábrica. No obstante el largo tiempo durante el cual los establecimientos fabriles fueron administrados por sus propios dueños, éstos no distinguieron entre sus funciones como propietarios y sus deberes como administradores.

A principios del siglo XIX la necesidad de contar con grandes aumentos de capital para soportar las operaciones de las fábricas se tradujo en la creación de la sociedad anónima que, como entidad legal dividida, podía vender sus partes o acciones a muchas personas y así obtener grandes sumas de capital. Los accionistas fueron entonces tan numerosos que no todos podían administrar activamente el negocio, tornando así más clara la división entre las actividades de propietario y gerente. A partir de entonces los estudiosos de la administración pudieron concentrarse en el método de la gerencia como un campo específico de conocimiento.

En síntesis, la Revolución Industrial acarreó una serie de acontecimientos de orden técnico, legal, económico y social que propiciaron que los problemas administrativos tuvieran que ser afrontados de manera sistemática.

En este clima de perfeccionamiento tecnológico correspondió a Weber, Taylor y Fayol hacer las aportaciones principales a la teoría de la administración. La teoría de Max Weber sobre la burocracia consideraba el tipo de organización técnicamente superior y proporcionó la base para los principios mecanicistas de la administración y, al mismo tiempo, señaló el punto de partida para explicar el funcionamiento y las deficiencias de las organizaciones modernas. El uso del método científico, preconizado por Taylor para incrementar la productividad en contraste con la intuición y la improvisación, permanece hasta ahora, como uno de los intereses principales de la administración.

La concepción de Fayol acerca del proceso administrativo, considerado éste como un proceso genérico de las organizaciones, modificó el enfoque de los estudios administrativos y con frecuencia a sido aplicado tanto en el gobierno como en la iniciativa privada. En el campo específico de la administración pública, el periodo en el que predominó el pensamiento de tales autores a sido considerado como una etapa de gran énfasis en el proceso, la técnica y la eficiencia.

En realidad, puede afirmarse que el origen de la capacitación vista como un aspecto primordial tendente a mejorar la eficiencia de las orga-

nizaciones, se origina en el pensamiento de Taylor y Fayol.

La crisis económica de 1929 y la subsecuente depresión trajeron cambios en la administración, tanto pública como empresarial. La primera -- tuvo que ampliar la participación gubernamental en la vida de la sociedad con el fin de abreviar la depresión; la segunda, ajustar sus prácticas -- para admitir el papel de la intervención estatal y los aspectos labora--- les. Durante este periodo la llamada administración científica, con sus estudios de tiempos y movimientos, simplificación del trabajo, diseño de plantas industriales, incentivos a la producción y análisis de las con--- diciones laborales, unió sus esfuerzos a la administración de personal, -- la cual desarrolló técnicas de selección, entrenamiento y clasificación de puestos, en su búsqueda de la eficiencia.

Por otro lado, los experimentos de Hawthorne iniciaron nuevos desarrollos teóricos, por medio de los cuales Elton Mayo descubrió la in--- fluencia del grupo en el comportamiento individual y las ventajas de la supervisión "democrática" frente a la autoritaria o tradicional; esto -- es, el efecto de los factores sociales sobre la productividad. Tales -- procedimientos modificaron el liderazgo administrativo.

Por la misma época, Barnard explicó la organización informal como un complejo necesario de la comunicación formal. Su teoría de la auto--- ridad, llamada "de la aceptación", modificó los conocimientos de su --- tiempo; así mismo, al definir las organizaciones como sistemas socia--- les, estableció las bases de la teoría de la organización. Finalmente,

Barnard también proporcionó el fundamento de la teoría de las decisiones, en tanto que resaltó el papel clave que tiene la toma de decisiones en el proceso administrativo.

La segunda Guerra Mundial heredó a la administración una serie de -- tecnologías que con el paso del tiempo se convirtieron en nuevas orientaciones de la teoría y la práctica de esa disciplina, cuyo grado de innovación y cambio respecto de las concepciones anteriores originó en la administración una crisis de identidad y una gran confusión semántica. Entre estas concepciones nuevas destacan las siguientes:

Desarrollo de ejecutivos. Inicialmente los programas de desarrollo de ejecutivos tuvieron aplicación en el ejército, de donde pasaron al ámbito civil, tanto estatal como privado. Tales programas se referían a -- niveles que abarcan desde los supervisores hasta los altos ejecutivos y -- confirmaban que la administración puede ser enseñada y aprendida, a la -- vez que enlazaron la teoría y la práctica. En la actualidad la formación de ejecutivos ha llegado a ser el "desarrollo organizacional" que pretende cambiar las prácticas de liderazgo y lograr que la organización sea -- más efectiva.

Administración por objetivos y sistema de presupuesto por programas. La administración por objetivos, cuyo autor es Drucker, subraya la importancia de los objetivos y los planes para el desempeño de las organizaciones y para cada una de sus partes. La necesidad de utilizar información de control para medir el grado de cumplimiento de los objetivos y el

papel de la comunicación y la participación de los miembros del organismo en la formulación de sus objetivos también son preocupaciones fundamentales de este enfoque.

Una perspectiva similar, aunque más amplia, la constituye el sistema de presupuesto por programas desarrollado sobre todo en el sector público que destaca, en comparación con los planes y otras alternativas de acción el valor de los fines a los que se destinan los recursos, las actividades que deben realizarse para lograr los objetivos y la evaluación sistemática de los resultados obtenidos.

Toma de decisiones. A pesar de que las decisiones eran adoptadas -- sólo en situaciones críticas y sin base informativa suficiente que avalara su grado de racionalidad, el desarrollo de las técnicas cuantitativas -PERT, CPM y OR-, así como la necesidad de procesar grandes volúmenes de información contribuyeron a mejorar la toma de decisiones, sobre todo en las empresas privadas. En el sector público, donde la toma de decisiones reviste mayor complejidad por la multitud de fuerzas y valores políticos que concurren, la aplicación de estos métodos fue menos intensa.

Computadoras. El empleo creciente de las computadoras hizo posible la adopción de nuevas formas orgánicas, distintas a las burocráticas weberianas. El aumento de oportunidades para centralizar y descentralizar la toma de decisiones, aportado por la tecnología de la información, dio origen a estructuras orgánicas nuevas, como la Administración de Proyectos, de manera que se hizo previsible el fin de la burocracia como la or-

ganización técnicamente más eficiente, así como el paso a las organizaciones post-burocráticas.

Tecnología. El creciente progreso de la ciencia y la tecnología hizo surgir nuevas funciones de investigación y desarrollo en apoyo de las tareas de administración y control. De igual manera que la introducción de científicos e investigadores modificó también las estructuras burocráticas, pues el trabajo creativo había sido incompatible hasta entonces con la definición estricta de tareas, jerarquías, comunicaciones formales, unidades de mando, etcétera.

Actitudes y productividad. La tecnología simplificó y automatizó el trabajo, lo que, aunado al mayor nivel educativo de los trabajadores, produjo insatisfacción laboral. Para afrontar el problema del ausentismo y la baja productividad aumentaron los estudios sobre el trabajo y se implantaron nuevos incentivos, motivaciones, horarios flexibles, se integraron equipos de labor, etcétera.

Ciencias del comportamiento. Las ciencias de la conducta incurrieron en todos los aspectos de la administración: estructuras, valores, liderazgo, innovaciones y productividad, por ejemplo; por lo que muchos de los principios de la administración fueron reemplazados por nuevos conceptos, prácticas y técnicas más profundas, gracias a un enfoque casuístico (estudios de caso por caso).

En la actualidad, las orientaciones de la administración hacen hin--

capié en el estudio de la administración comparada, en la administración para el desarrollo y en los pronósticos (o futurología).

La administración comparada comprende el estudio de los métodos de administración que se utilizan en países con diversas culturas, grados de desarrollo, economías, etcétera. La comparación se realiza fundamentalmente con fines de asistencia técnica y transferencia de tecnología entre países subdesarrollados y organismos internacionales. En el campo de los negocios los estudios comparados son resultado de la dificultad que afrontan las compañías multinacionales o transnacionales para administrar grandes organizaciones que tienen que operar en contextos muy diversos.

En lo que se refiere a la administración para el desarrollo, las implicaciones administrativas del desarrollo planeado atraen el interés hacia el reto de lograr que los procesos y técnicas administrativas alcancen objetivos nacionales de desarrollo. Esta preocupación ha dado origen a un campo de estudio interdisciplinario denominado "administración para el desarrollo".

Paralelamente está emergiendo una nueva disciplina cuyo objeto es prever para evitar problemas futuros, así como identificar las oportunidades del futuro para aprovecharlas. De esta manera se puede tener una base para la formulación de políticas. Los futurólogos señalan la adho-
cracia como la forma de organización del futuro. En la medida en que se desarrolle la facultad de pronosticar resultarán nuevas técnicas y méto-

dos de previsión, planeación y control indispensables para hacer frente a los problemas del mañana.

Según nos dicen Koontz y O'Donnell, "el interés suscitado por la administración en los años recientes ha dado lugar a que su estudio se realice a partir de varios enfoques. Hay quienes opinan que no es indispensable abordar la administración desde un solo punto de vista; pero nadie puede negar la importancia de clasificar y reconocer los distintos esquemas del análisis administrativo, a fin de evitar confusiones y aparentes contradicciones en su estudio". Estos criterios han sido agrupados según Hodgetts en tres grandes escuelas llamadas de proceso, cuantitativa y la del comportamiento humano.¹ Por su parte, Miner opta por cinco: clásica, de relaciones humanas, estructuralista, del comportamiento humano y toma de decisiones. Con un criterio más analítico, Koontz y O'Donnell encuentran siete distintos enfoques, de los cuales analizaremos los más importantes.

Proceso administrativo. También conocido como escuela clásica o escuela operacional, fue iniciada por Henry Fayol y concibe la administración como una sucesión de actividades destinadas a obtener un fin previamente establecido, es decir; como un proceso. Su enfoque central consiste en la identificación de esas actividades o funciones administrativas.

¹ Koontz, Harold, y Cyril O'Donnell. Curso de Administración. Quinta edición. Libros McGraw Hill de México. México, 1977. p. 143.

Asimismo, esta doctrina considera a la administración como un conjunto de conocimientos de utilidad universal, con teoría y principios aplicables a organizaciones de toda clase y nivel; reconociendo, sin embargo, que tanto el medio como los problemas que afrontan los administradores varían de una organización y de un nivel a otro, y que ello ha de tenerse en cuenta al aplicar dicha ciencia, desde el punto de vista de la administración -- pública existen dudas de que los principios que esta escuela señala sean válidos, por ejemplo, en el campo de la administración pública, donde intervienen factores políticos, ya sea porque los problemas administrativos no pueden ser tratados meramente en términos de proceso, o bien porque -- dichos principios no están referidos a situaciones actuales concretas.

El modelo del proceso puede ser demasiado racional, formal, autoritario, conformista, dependiente del "constitucionalismo cósmico" (esto es que los deberes pueden derivarse de los hechos), pero ha evolucionado para llegar, al menos, a un nivel más riguroso, intelectual y significativo que la simplicidad del enfoque aplicado entre la primera y la segunda --- guerra mundiales.

Finalmente, puede afirmarse que el principal motivo para la aceptación de esta escuela es que provee de un marco básico al estudio sistemático de la administración y que procura su análisis en función de lo que el administrador efectivamente realiza.

Escuela empírica. Esta escuela analiza la administración mediante el estudio de experiencias, algunas veces con la intención de obtener re-

neralizaciones, pero más a menudo como una forma de impartir conocimientos al alumno. Ejemplos típicos de esta actitud son quienes enseñan la administración a partir del ejemplo de casos concretos o desde el enfoque comparativo de Ernest Dale.

Tal punto de vista se asienta en la premisa de que el estudio de los éxitos y errores de los administradores en los casos individuales, así como el análisis de los intentos que se realizan para resolver problemas específicos permiten que los estudiantes y los administradores lleguen a comprender y aplicar técnicas eficaces en situaciones análogas.

Los empíricos afirman que el analizar casos o antecedentes obtienen ciertas generalizaciones que pueden aplicarse como pautas útiles al pensamiento y la acción futuros. En esta forma, su criterio empírico tiende a asemejarse al criterio operacional. Este criterio puede ser más útil a la administración pública, dada la permanencia de las autoridades y organizaciones públicas y su medio que no cambia radicalmente.

Teoría de las decisiones. Esta escuela parece ser un desarrollo de la teoría de la selección por el consumidor. Ha surgido de consideraciones económicas tales como la "organización de utilidades", curvas de indiferencia, utilidad marginal y comportamiento económico bajo riesgos e incertidumbres. La mayoría de quienes la siguen son teóricos en el campo de la economía. Su contenido está marcadamente orientado hacia la construcción de modelos matemáticos.

El enfoque de esta teoría se refiere a la organización racional, es decir, a la selección de un curso de acción entre varias opciones. Los teóricos de esta escuela tratan a veces de la decisión misma o de quienes la toman, o bien; del análisis del proceso de la decisión. Algunos restringen su estudio a la exposición razonada de los aspectos económicos que sustentan la decisión. Para otros, todo lo que ocurre en una empresa es objeto de análisis, y hay quienes le asignan mayor alcance a la teoría, afirmando que cubre aspectos psicológicos y sociológicos.

Escuela matemática. Aunque de los métodos matemáticos puede valer-se cualquier escuela de teoría administrativa, nos referimos aquí a los teóricos que ven la administración como un sistema de modelos y procesos matemáticos. El concepto de este grupo es que si la administración, la planificación o la toma de decisiones constituyen un proceso lógico, éste puede expresarse mediante símbolos o relaciones matemáticas. La base de esta escuela es el concepto de modelo mediante el cual se expresa el problema administrativo en sus relaciones básicas y en función de metas escogidas. Existe, pues; una estrecha relación entre esta escuela y la teoría de las decisiones. Sin embargo, aquí se le considera por separado, debido a que se basa casi exclusivamente en modelos matemáticos.

Comportamiento humano. Esta escuela se basa en la tesis de que la administración implica actuar con y mediante personas y que, por tanto, su estudio debe concentrarse en las relaciones interpersonales. Es decir, atiende primordialmente al aspecto humano de la administración y a

la idea de que cuando las personas trabajan juntas en pos de objetivos -- comunes, "los unos deben comprender a los otros"². A tal punto de vista se alude cuando se habla de relaciones humanas, liderazgo o "ciencias de la conducta". Implica teorías, técnicas y métodos pertenecientes a las - ciencias sociales en el estudio de los fenómenos inter e intrapersonales, desde la dinámica de la personalidad individual, en un extremo, hasta las relaciones interculturales, en el otro.

La idea de considerar al personal básicamente como un conglomerado - de recursos humanos más que como fuerza de trabajo o "apéndice de la ma- quinaria" ha sido sobrevalorada por complicados estudios de la motivación liderazgo, comunicación y relaciones informales. Los teóricos han exten- dido gradualmente su campo de estudio, desde las normas e incentivos de - trabajo, hasta las ciencias aplicadas de la conducta. Su contribución a la administración ha sido menor que las de otras escuelas (particularmen- te la del proceso y la empírica).

No obstante, este enfoque tiene particular importancia cuando se --- trata de temas relacionados con la capacitación y el adiestramiento, de - ahí que en el presente trabajo se aluda con frecuencia en partes poste--- riores a conceptos propios del enfoque del comportamiento.

2 Al respecto véase: Davis, Keith. Comportamiento humano en el trabajo. Segunda edición. Libros McGraw Hill de México, S. A. de C. V. México, 1985.

Sistema social. Esta escuela se concentra en el establecimiento organizacional de las actividades administrativas y en los patrones institucionalizados de conducta. Por un lado, está enfocada a la estructura formal burocrática, y por otro, se traslapa con la del comportamiento humano, de la que difieren por su acento más sociológico que psicológico.

Teoría burocrática. Se inicia con Weber, pero se difunde después de la Segunda Guerra Mundial. Distingue entre poder, liderazgo personal y reglas impersonales. Considera que la organización más eficiente es aquella que está integrada jerárquicamente por especialistas que administran reglas impersonales para alcanzar los objetivos fijados. Idealmente el personal debe ser desinteresado y de carrera, designado conforme a su competencia, y debe registrar sus decisiones para lograr continuidad en la interpretación de reglas impersonales.

Este enfoque tiene mayor aplicación en el ámbito de la administración pública, porque las organizaciones burocráticas más importantes tienen carácter estatal.

Teoría de la cooperación. Bernard delineó la teoría del esfuerzo cooperativo, la cual señala que las organizaciones son sistemas de cooperación mutua, elaborados para trascender las limitaciones individuales y dominar el medio natural, con el fin de lograr mejores niveles de vida. Una buena parte de la teoría se interesa en opciones tales como cooperativas, sociedades voluntarias, sociedades profesionales, organizaciones temporales o inestructuradas.

Teoría de los sistemas. Esta teoría dirige su atención a las relaciones entre las partes componentes del sistema administrativo y a las relaciones entre unos y otros sistemas que operan mediante modelos de transmisión de energía [Input (entrada)-----+ Output (salida)], así como a las relaciones entre función y estructura; esto es, entre los objetivos del proceso administrativo o funciones sociales, y sus formas institucionalizadas. En esta teoría administración y organización son concebidas como sistemas cerrados, con estructuras de autoridad, símbolos de status, reglas laborales, grupos compuestos de modo diferente, conflictos, mecanismos autocorrectivos y dinámica interna.

Roles administrativos. Este enfoque analiza el papel de la administración en la sociedad. Sus fines son alcanzar una sociedad ordenada, un buen nivel de vida y realización individual plena. Destaca el papel del sistema administrativo en la búsqueda de la estabilidad social, la unificación y la pacificación.

Dado que la administración es un enfoque social, las perspectivas mencionadas han sido útiles porque han roto las barreras del empirismo y del proceso administrativo tradicional, gracias a lo cual han traído una perspectiva más amplia. Han ubicado al hombre en su medio natural y dentro de las ciencias sociales, sin asimilarlo a la sociología.

Administración pública y privada. Tradicionalmente ha prevalecido el empeño de identificar la administración pública con la privada. Así, se dice que no ocurre ningún cambio significativo cuando el Estado asume

la administración de una empresa privada -un sistema de ferrocarriles-, y que ciertas técnicas, como las estadísticas, son iguales dentro y fuera del gobierno. Incluso Simon considera que la dimensión y el grado de complejidad constituye las principales diferencias entre las organizaciones y no su índole privada. Por estas y otras comparaciones, muchos teóricos han llegado a la conclusión de que entre las organizaciones públicas y privadas importan más las similitudes que las diferencias.

Como tal aseveración no es del todo exacta, procede hacer un esbozo que contrarreste las tendencias a identificar ambos campos, para que también se reconozca el significado de las diferencias. Las características que dan perspectiva a las comparaciones son:

- a) El gobierno existe para servir a los intereses de la sociedad, mientras que la empresa privada sirve a los intereses de sus propietarios.
- b) El gobierno es, entre todas las asociaciones, quien tiene la autoridad política suprema.
- c) La autoridad del gobierno está sancionada por el monopolio de la violencia.
- d) La exigencia de la responsabilidad del gobierno está determinada por la naturaleza de éste y la dimensión de su poder.

No podemos ignorar que estas características fundamentales aparecen mucho menos puras en la realidad que en su descripción teórica.

Aunque existen gobiernos que no afectan significativamente a la sociedad y están subordinados al poder de grupos particulares, que no pueden sancionar efectivamente sus mandatos o que en vez de servir efectivamente los intereses de la población ellos mismos son instrumento para afectarlo. Aquí no nos referimos a los diversos tipos de gobierno, sino a las características esenciales de éste, independientemente de sus imperfecciones prácticas.

Lo que importa es advertir cómo esta caracterización del gobierno impone peculiaridades a su administración.

Antes de concluir el presente apartado conviene referirse a cómo ha evolucionado de ser una simple "intuición humana" (se administraba porque todo acto relacionado con la vida cotidiana es un acto administrativo), hasta llegar a lo que en nuestros días se conoce como "administración científica".

En el siglo XVIII se desarrollaron conceptos económicos importantes para la administración científica, por ejemplo: la importancia de la división del trabajo (Adam Smith), y sus tres ventajas principales: 1) un aumento en la destreza del trabajo, 2) el ahorro de tiempo perdido al pasar de un tipo de trabajo al siguiente, y 3) el mejor uso de las nue-

vas máquinas.

Asimismo, los inventos de este siglo iniciaron un cambio que Toynebee posteriormente denominó Revolución Industrial, cambio que obligó a buscar mejores técnicas de trabajo, que permitirían aprovechar al máximo los recursos.

Los males sociales de la Revolución Industrial recibieron amplia atención al iniciarse el siglo XIX. En Inglaterra, los reformadores sociales vislumbraron reglamentaciones legales en las prácticas de contratación en las fábricas. Robert Owen, un reformador social que se convirtió en precursor de la administración como gerente de una firma textil se concentró en el mejoramiento de las condiciones de trabajo y en el desarrollo de una comunidad modelo. El impacto social de los métodos productivos llegó a ser de un gran interés en las gerencias de operación.

Hacia 1832, los científicos y otras personas no relacionadas directamente con la propiedad de las empresas manufactureras empezaron a considerar las mejoras de la gerencia.

En el año 1882, Henry R. Towne, industrial estadounidense, formuló sus propios principios y los aplicó a su empresa, pero fue estéril su esfuerzo para adoctrinar a otros ingenieros y administradores sobre las ventajas que tenían dichos principios para el proceso fabril; asimismo, hizo un llamado a la sociedad para que reconociera a la administración --

como un campo separado de estudio. Tales progresos antes del siglo XX -- fueron, sin embargo; excepcionales y no significaron ningún esfuerzo integrado para estudiar la administración.

El título de "Padre de la Administración Científica" ha sido conferido a Frederick W. Taylor. Sin embargo, éste no había surgido cuando el término fue inventado por Louis D. Brandeis, el cual lo usó en varias audiencias públicas que se efectuaron para demostrar que era posible aumentar salarios y al mismo tiempo reducir tiempos de operación, mediante el uso de nuevos conceptos y filosofías implícitas en la administración científica.

Sin embargo, Koontz y O'Donnell afirman que si el entusiasmo con las teorías de Taylor no hubiera opacado los trabajos de Henri Fayol, la historia de la teoría de la administración hubiera sido diferente; así, afirman que el verdadero padre de la teoría de la administración moderna es el industrial francés Henri Fayol.³ En su obra se puede apreciar una visión extraordinariamente precisa de los problemas básicos de la moderna administración, especialmente por el enfoque claro y práctico que Fayol - confiere al papel del administrador y su comprensión de la universalidad de los principios de la administración.

3. Koontz, Harold, y Cyril O'Donnell.
Op. cit.
p. 147.

De cualquier modo, los trabajos se atribuyen a Taylor se consideran básicos, ya que fueron los primeros estudios de unidades de tiempos y movimientos, herramientas extensamente aceptadas.

De esencia, la administración científica se ha distinguido por la aplicación de métodos científicos a la investigación de los problemas administrativos que fueron generados por el crecimiento industrial. De este modo, cada método posible de hacer un trabajo es cuidadosamente analizado y los mejores elementos de todos estos métodos son combinados para generar el mejor método. Con base en el establecimiento de los mejores métodos de trabajo, la administración científica demanda que el trabajador sea instruido en cómo manejar su actuación en las tareas, ofreciéndole incentivos para llevarlas a cabo con los métodos prescritos.

Para Taylor la esencia de la administración científica radicaba en cuatro áreas principales:

- a) El descubrimiento, mediante el uso de métodos científicos, de los elementos básicos en el trabajo para reemplazar a los métodos empíricos.
- b) La identificación como función de la gerencia de planear el trabajo, en lugar de permitir a los trabajadores reemplazar a su criterio los métodos empíricos.
- c) La selección y el entrenamiento de los trabajadores y el desa-

rollo de la cooperación, en lugar de auspiciar los esfuerzos --
individuales de los empleados.

- d) La división del trabajo entre la gerencia y los trabajadores, de
manera que cada uno efectúa las labores para las que está mejor
preparado, con el resultante incremento en la eficiencia.

La administración científica, sin embargo; no fue invención. Fue el
descubrimiento del uso de un método científico en la solución de una se--
rie de problemas. El concepto de administración implica un modo de pen--
sar específico acerca de esa disciplina; vincula una filosofía que esta--
blece una actitud mental y una lógica de solución efectiva del problema -
para los administradores de las empresas.

Los fundadores de la administración científica no solamente revolu--
cionaron la práctica y el pensamiento administrativo, sino que también --
contribuyeron a formar un conjunto de conocimientos entre los que desta--
can los siguientes:

1. De Frederick Taylor:

Principios para obtener el mejor tipo de administración.

- Una tarea diaria. Cada hombre en la organización debe tener una

tarea diaria claramente definida.

- Condiciones estándar. Debe proporcionarse al trabajador herramientas y condiciones uniformes que le permitan cumplir su tarea con certeza.

- Altos salarios para premiar los éxitos. El trabajador debe estar seguro de que obtendrá salarios altos cuando cumpla bien su tarea.

- Pérdida en caso de fracaso. Si fracasa en su labor, el trabajador debe estar consciente de que tarde o temprano el fracaso será para él.

La administración científica significa nuevos deberes para los directores. Entre otros: el desarrollo de una verdadera ciencia; la selección científica de trabajadores; su capacitación y desarrollo, en íntima y amistosa cooperación entre trabajador y administración.

2. De Harrington Emerson. Sus principios de eficiencia, que son: una idea clara y definida; sentido común, asesoría competente, disciplina, trato justo, registros confiables, inmediatos, adecuados y permanentes; - estándares y horarios; condiciones estándar de trabajo; operaciones estándar; instrucciones de prácticas estándar escritas; premios a la eficiencia.

3. De Henry L. Gantt. Una selección de sus contribuciones más útiles es:

- El énfasis en que el trabajador debe estar orientado hacia una meta, pues es el método más efectivo de estímulo a la gente lo contribuye la asignación de una tarea y de un objetivo al trabajador.
- La asignación del entrenamiento como responsabilidad del trabajador, ya que de este modo puede incrementar la productividad.
- La equivalencia entre la autoridad y la responsabilidad. La autoridad al emitir una orden implica la responsabilidad de verificar que haya sido ejecutada correctamente.

4. De Frank Gilbreth. El estudio de movimientos tenía tres etapas en opinión de este autor: descubrir y clasificar la mejor práctica; deducir las leyes que la rigen y aplicarlas para estandarizar esa práctica. Asimismo, inventó un sistema de análisis de la división del trabajo en sus elementos más simples, a los cuales llamó therbligs.

5. De Henry Fayol. Sus aportaciones son relevantes por la división de todas las tareas industriales en seis grupos de actividades: técnicas, comerciales, financieras, de contabilidad, de seguridad y administrativas. Asimismo por haber sido el primero en presentar un análisis de

las funciones de la administración que listó como: previsión, organización, mando (dirección), coordinación y control.

El punto central de la crítica que se hace a la administración científica en su orientación predominantemente técnica y la poca atención que dio al aspecto humano de los trabajadores. Como consecuencia, este tipo de administración adquirió ciertas características negativas, de las cuales las más atacadas han sido:

Excesivo autoritarismo. Toda la sabiduría radicaba en lo alto de la jerarquía y cualquier resistencia a sus edictos era vista como algo subversivo. Incluso, se consideraba señal de debilidad jerárquica el hecho de que un jefe permitiera que un subordinado discutiera sus órdenes o sus decisiones.

La prerrogativa del administrador. Que consistía en dejarle libertad de elegir los procedimientos que considerara más adecuados para el logro de las metas fijadas, le dio a aquél con el tiempo cierto aire de autoridad para tratar los problemas del personal y obrero-patronales, sin intromisión de sindicatos obreros o de las leyes del servicio civil, lo cual le permitía disponer del personal del mismo modo que de mercancías o de cualquier bien material de la organización.

Considerar el aliciente económico como la fuente de motivación más poderosa para el trabajador. Por tanto, la producción medida, el trabajo

a destajo y los estudios de tiempos y movimientos sirvieron de base para el pago de alicientes o "estimulos".

Estar ligado al valor único de la eficiencia en la producción y llevar al máximo el beneficio económico. Este sistema de valores se trasladó a la administración pública de los Estados Unidos por conducto del movimiento de reorganización representado por el brote de comisiones de eficiencia y de ahorro que comenzó en la segunda década de este siglo.

Excesiva especialización. En virtud de la cual se desmenuzó el trabajo en labores tan pequeñas, que los obreros pasaban toda la jornada -- realizando una sola operación continuamente repetida.

Tendencia de los científicos a considerar que en el comportamiento administrativo regían ciertos elementos universales que constituirían -- "principios". Así, pues; había reglas específicas respecto de la unidad de mando, el ámbito de control, la distribución de departamentos de acuerdo con las funciones, la distinción entre la plana mayor y la línea, y la dicotomía política-administración. Herbert A. Simon hizo añicos estos pseudo principios afirmando que no eran más que proverbios que nunca habían sido científicamente demostrados.

Los conceptos básicos de la administración científica han dado origen a las teorías modernas de la administración, a filosofías y extensos marcos conceptuales para la solución de problemas administrativos, y son

aplicados ahora a todos los niveles de administración y campos de la empresa industrial.

En nuestros días, gracias a la revolución tecnológica que domina todos los campos de la actividad humana, la administración científica está siendo nuevamente revolucionada.

2. Elementos constitutivos.

Desde luego, para que exista un adecuado sistema de administración de personal, debe existir una unidad especialmente dedicada a normar y ejecutar las políticas en esa materia. Sus funciones consistirán en establecer y administrar procedimientos o en establecer normas emitidas -- que serán administradas sistemáticamente por las unidades de las respectivas instituciones en los siguientes aspectos:

- Reclutamiento en todas sus fases.
- Exámenes de los candidatos y constitución de una lista de elementos "elegibles", es decir; personas que reúnan los requisitos necesarios para ocupar los diversos cargos.
- Clasificación de los puestos.
- Valoración periódica del desempeño.

- Establecimiento de remuneraciones acordes con los requisitos exigidos para ocupar el puesto.
- Normas para someter a prueba a los aspirantes y evaluar sus labores.
- Reglas para los traslados, permutas y ascensos.
- Preparación de cursos de adiestramiento en servicio e indicación sobre las necesidades latentes de formación profesional o de capacitación en los centros de enseñanza superior, media y técnica.
- Investigaciones sobre asuntos de personal, de manera especial para prevenir conflictos.
- Informes y recomendaciones sobre el área y sus políticas, dirigidos a los mandos superiores de los que dependen la unidad de personal.
- Administración de los archivos de personal.
- Administración del sistema de retiro, o relaciones del personal con los trámites establecidos por las autoridades (IHSS, INPONA-VIT, HACIENDA, etcétera)
- Fomento de adecuadas relaciones entre el personal, mediante la organización de actividades recreativas, culturales, etcétera.
- Formulación de políticas generales o específicas de personal.

Felix A. Nigro reagrupa esas 14 funciones en tres categorías:

- 1) Influencia sobre los ejecutivos (para que se conduzcan adecuadamente con su personal o para que acepten la implantación de nuevas y más adecuadas políticas en ese campo).

- 2) Investigación sobre política y procedimientos de personal.
- 3) Administración de las labores rutinarias de personal.⁴

3. Principios de un sistema idóneo de administración de personal.

A continuación se enumeran, de la a) a la j), los principios idóneos que, en opinión de diversos autores, deben ser atendidos por un sistema - de administración de personal.

a) Igualdad de oportunidades.

Uno de los derechos humanos fundamentales es el de la igualdad. No se trata de una igualdad formal, establecida por ley o por decreto, sino - en la igualdad de oportunidades de acceso al trabajo, la educación y el - perfeccionamiento material y espiritual. Ciertamente, es inevitable que en la práctica los individuos no puedan ser iguales en estricto sentido: las capacidades potenciales pueden ser las mismas en todos los individuos pero su experiencia, las circunstancias que se les presenten, y otros ---

⁴ Citado por Jiménez Castro, Wilburg.
Op. cit.
p. 325.

factores en los que intervienen en alguna medida el azar, determinan que en la práctica exista cierto grado de desigualdad en todos los medios. Sin embargo, lo importante es que todos tengamos las mismas oportunidades. De cada uno dependerá capitalizarlas en beneficio propio y de la sociedad.

A ese principio obedece el hecho de que casi en todos los países avanzados se han promulgado leyes contra la discriminación y por la igualdad de oportunidades en el empleo. Sin embargo, no basta con que un sujeto tenga las mismas oportunidades que otro para ingresar a un trabajo, sino que también, una vez obteniéndolo, tenga las mismas oportunidades que los demás para mejorar en su desempeño (mediante la capacitación, el adiestramiento y la formación profesional), o en su posición dentro de la empresa (por medio de los mecanismos establecidos para el ascenso a otros puestos y el mejoramiento de los ingresos económicos y las prestaciones).

Al respecto, Keith Davis nos dice que "la igual oportunidad de empleo (IOE) pretende garantizar la oportunidad para encontrar empleo y -- obtener las recompensas que representan, sin tomar en cuenta condiciones que no estén relacionadas con la ejecución del trabajo, como por ejemplo la nacionalidad del trabajador. En Estados Unidos, la IOE está respaldada por las leyes de igual oportunidad de empleo federales, estatales y locales. Las leyes estatales y locales suelen llamarse también leyes para prácticas justas en el empleo. Estas prohíben la discriminación en el trabajo basada en condiciones específicas no relacionadas con éste; -

por ejemplo, raza, color, religión, origen nacional, sexo y edad (dentro de cierta gama de edad). En ciertas circunstancias, las leyes prohíben que se ejerza discriminación en contra de individuos incapacitados. Todas las leyes de la IOE prohíben que se discrimine con respecto a 1) la obtención de un empleo y 2) los términos y las condiciones de trabajo una vez que se formalizó la relación laboral. La discriminación basada en la ejecución del trabajo se permite como una actividad necesaria y deseada dentro del empleo. Los patrones pueden recompensar a los trabajadores sobresalientes y sancionar a los deficientes. La ley simplemente exige que las recompensas y los castigos se relacionen con factores de ejecución más que con los de no ejecución, como por ejemplo, la raza de una persona. Por consiguiente, igual oportunidad implica resultados desiguales, porque las personas diferirán en sus habilidades, esfuerzos y desempeño." ⁵

Con ese criterio, durante la permanencia en su empleo, el trabajador tiene derecho a que se le otorguen las mismas oportunidades de capacitación, adiestramiento y formación profesional que a otros empleados.

Un sistema de adiestramiento de personal que no respeta este principio se creará a sí mismo grandes problemas y conflictos derivados de lo que los trabajadores percibirán como injusticia.

5 Davis, Keith.
Op. cit.
p. 400.

Como lo advierte Jiménez Castro, "la igualdad de oportunidades referida a la administración de personal de una empresa o institución, es la base filosófica sobre la que se establecen el 'sistema de méritos' y la 'carrera administrativa', a través de los cuales el reclutamiento, la selección, los ascensos, las retribuciones y otros elementos administrativos de personal son aplicados, tomando en cuenta fundamentalmente las cualidades de los empleados y no por simpatías personales, razones de política, etc., y ofreciéndole posibilidades indiscriminadas para aspirar a posiciones o para devengar remuneraciones acordes con el trabajo efectuado."

Una buena administración de personal permite obtener y mantener funcionarios y empleados competentes, puesto que al descansar ella en el sistema de méritos logra que se asignen adecuadamente las labores de la empresa o institución a aquellos que estén en mejor capacidad para desempeñar las labores.

Para lograr que exista una adecuada administración de personal, el prerrequisito indispensable es que exista una política de personal claramente definida, "que constituya el marco de referencia en que se aplicarán los diferentes elementos o técnicas propias, tales como los de reclutamiento, de clasificación de cargos, ascensos, etc. Sin esa política,-

6 Jiménez Castro, Wilburg.
Op. cit.
pp. 321-322.

tales técnicas son prácticas de dudosa aplicación y discontinuas. Adicionalmente una buena administración de personal se logra dentro de la empresa o institución a base de satisfactorias relaciones humanas, pero se obtienen óptimos resultados en el campo, cuando esas relaciones se complementan con otros métodos de administración de personal que permitan esa igualdad de oportunidades y la carrera administrativa.⁷

b) Reclutamiento y selección.

De acuerdo con un orden lógico, el reclutamiento y la selección de personal son las primeras fases de la organización operativa de una empresa o institución y es, por tanto, una de sus etapas más importantes. Para valorar adecuadamente esa trascendencia basta preguntarse o imaginar qué ocurriría si en esa fase inicial se cometieran errores. Sin duda, -- quedaría amenazada la sobrevivencia del negocio, habida cuenta de que el elemento humano es el fundamental para el buen funcionamiento de una organización.

Según las definiciones de Jiménez Castro, "la selección trata de garantizar la igualdad de oportunidades que caracteriza a todo sistema de méritos, pero al mismo tiempo --y dentro de la misma concepción filosófica de ese sistema-- desea hacer el reclutamiento de los mejores candidatos, -

7 Ibidem. p. 323.

razón por la cual los procedimientos tienden a conocer mejor las capacidades, conocimientos y experiencias de los aspirantes, es decir, son métodos objetivos analíticos de selección". En cuanto al reclutamiento, "es la fase dirigida a atraer candidatos y mediante la cual se buscan los mejores elementos y se les interesa para que participen en las pruebas selectivas, y también la decisión de seleccionar a quienes se consideran a sí mismo, con mayores atributos para ocupar un cargo."⁸

Como puede apreciarse, los conceptos de reclutamiento y selección -- son mutuamente complementarios. De hecho, tiende a existir confusión en su uso, al punto de que hay quienes los aplican indistintamente. En este trabajo se considera el reclutamiento como el procedimiento mediante el cual se convocan y reúnen los candidatos a ocupar un determinado puesto, mientras que la selección es el acto de elegir, entre los elementos reclutados, a quien ocupará el puesto vacante.

c) Procedimientos de reclutamiento y selección.

En realidad no existen reglas, sino recomendaciones generales, que -- conviene seguir en el reclutamiento y la selección. Por lo regular tales recomendaciones están determinadas por las características del puesto que será ocupado. Así, en algunos cargos muy especializados y que demandan -

⁸ Jiménez Castro, Wilburg.

Op. cit.
p. 327

una preparación tan especializada que es difícil encontrarla en el mercado laboral, es preferible dirigirse a candidatos ya conocidos por sus aptitudes y su experiencia. El ejemplo típico de esto es lo que ocurre en el mundo del cine: a un actor se le busca porque se sabe que reúne ciertos requisitos (personalidad, presencia física, aptitud demostrada en papeles similares, etcétera). En estos casos es difícil atender a las normas generales de reclutamiento y selección, pues no podría encontrarse a la persona idónea con los métodos tradicionales.

La selección de quienes ocuparán altos cargos administrativos también puede tener ciertas particularidades, puesto que si la carrera administrativa no permite ascensos a base de méritos entre el propio personal de la empresa o institución, es probable que existan condiciones especiales que obligarán a realizar una selección especial subjetiva.

Asimismo, existen ciertos puestos que son poco atractivos (aún cuando sean bien remunerados y ofrescan grandes prestaciones), debido a las condiciones especiales que los acompañan; por ejemplo, un empleo en una zona selvática, montañosa, calurosa, demasiado fría o caracterizada por la presencia de ciertas enfermedades endémicas; o un empleo particularmente peligroso (piloto de pruebas, buso de profundidad, mecánico subacuático, etcétera).

En esos casos que se ejemplificaron no se puede seleccionar al personal por los métodos tradicionales, a esto obedece que generalmente cuando se trata de ocupar puestos de esos tipos las empresas recurren a

la "piratería" de personal de otras organizaciones, utilizando métodos - desleales, tales como el aprovechamiento de las inconformidades de los -- candidatos con su puesto, salario y prestaciones de trabajo actuales, o - elevando considerablemente tales condiciones de trabajo, para tornarlas - en una "oferta irresistible".

Por lo demás, el método tradicional -algunos de cuyos pasos son aplicables aún en los casos especiales que mencionamos anteriormente- consta de los siguientes pasos:

La entrevista. Es una importante etapa del reclutamiento que permite un primer contacto de la organización con sus candidatos a formar parte de ella. Esta entrevista debe ser aprovechada, entre otras cosas, -- para que el área de personal se forme una idea aproximada (inicial y, por tanto, hasta cierto punto superficial); sobre el perfil del candidato. Los objetivos de la entrevista son; 1) Identificar y localizar al solicitante; 2) Determinar su aptitud para competir; 3) Valorar su capacidad para el cargo al que aspira y sus potenciales para hacer carrera administrativa; 4) Apuntar algunas características de sus conocimientos académicos y sus experiencias en empleos previos, y 5) Valorar algunos aspectos de su personalidad.

Solicitud de empleo. En esa primera entrevista, el candidato debe - llenar una solicitud de empleo. La información que se solicita al aspirante en el formato de dicha solicitud debe servir para que el entrevistador pueda formular preguntas útiles e incisivas. Asimismo, esta soli-

tud y un comentario personal del entrevistador sobre sus impresiones deben constituir los primeros contenidos del que será el expediente del aspirante. Este expediente, aun cuando el aspirante sea rechazado, será -- conservado en un archivo especial.

Exámenes médicos. La práctica de estos exámenes se ha extendido en los tiempos recientes, sobre todo a partir de las exigencias de las compañías aseguradoras. Sin embargo, tanto a éstas como a las propias empresas contratantes les conviene la realización de aquéllos, con el fin -- de disminuir los riesgos de contratar a personas que no estén en plena -- aptitud física para el desempeño del puesto que buscan ocupar.

Pruebas psicológicas. Existe consenso en torno de la importancia -- de estudiar cuidadosamente el perfil mental de quien aspira a ser contratado. Es obvio que tanto el estado físico como el perfil mental constituyen aspectos informativos que por su importancia deben ser tenidos -- en cuenta por el seleccionador. Sin embargo, se ha cuestionado --no sin razón-- la validez de la mayoría de las pruebas psicológicas que se aplican a los aspirantes, pues no son confiables. A menudo se recurre a -- mencionar ejemplos de grandes filósofos, científicos, escritores y otros personajes que alguna vez fueron rechazados al aspirar a un empleo por -- el hecho de no "aprobar" --a juicio de sus presuntos seleccionadores-- los test psicológicos que se les aplicaron.

Sin duda este tema seguirá por mucho tiempo dando de qué hablar, -- pues asiste razón a los detractores de las pruebas psicológicas, pero --

también a sus partidarios.

Recomendación. Ciertos cargos no pueden ser asignados si no media la recomendación de una o varias personas o instituciones a las que la -- contratante atribuya autoridad moral o credibilidad para recomendar en ese caso. Generalmente se trata de cargos en los que se manejarán valores o se tendrá acceso a información altamente confidencial. En estos casos la recomendación adquiere tanto peso como la aptitud en el momento en que el seleccionador adopta su decisión final.

Concurso de aptitud. A este concurso se recurre cuando la contratante está fundamentalmente interesada en la aptitud de quien resulte -- contratado y se presenta el caso de que varios candidatos son equiparables en el cumplimiento de los requisitos establecidos para la contrata-- ción. Por tanto, la decisión final se confía a los resultados de un exa-- men de aptitud que puede ser oral, escrito o práctico, o constar de esas tres partes. En estos concursos se aprecia la viveza, la destreza, la ag-- lilidad de pensamiento, el ingenio, la capacidad de los aspirantes para -- adaptarse a situaciones imprevistas y adversas, además de resolverlas -- etcétera.

Según puede apreciarse, como se dijo al iniciar este apartado, no -- existen reglas, sino principios que conviene atender en el procedimiento de reclutamiento y selección.

d) Colocación en el cargo y asignación de deberes.

Una vez que el seleccionador ha decidido en favor de un aspirante, éste debe ser colocado en el cargo. En este punto interviene el concepto de inducción, desarrollado particularmente en los años recientes. La inducción consiste en instalar de manera gradual al nuevo empleado en su puesto. La inducción pretende que la adaptación del nuevo empleado a su nuevo puesto no se dé abrupta, forzada o violentamente. Por tanto es necesario que como parte de la inducción se proporcione al nuevo empleado la información necesaria para el adecuado desempeño en su puesto e información general que lo ubique en el contexto de la empresa (actividades, objetivos, políticas de ésta, etcétera), así como los manuales que existan y requieran conocer.

La inducción debe proponerse una integración gradual y humana entre el empleo, su puesto y su organización, así como un proceso igualmente gradual de asignación de deberes, aún cuando desde el primer momento el empleado debe saber que espera de él la empresa.

Desde el punto de vista de las buenas relaciones humanas es conveniente que el nuevo empleado sea presentado al personal superior y a sus compañeros, a fin de que adquiera el sentimiento de pertenencia al grupo y pueda frecuentar con naturalidad a los miembros del grupo. En este momento es vital que los demás miembros del grupo lo reciban con afecto y muestren cortesía, cordialidad y disposición a apoyarlo en su proceso de integración al puesto y a la empresa.

De ese modo se gesta lo que Davis y otros autores denominan organi-

zación informal y acerca de la cual nos dice el primero que "en todas las instituciones, bajo el manto de las relaciones formales existe un sistema más complejo de relaciones sociales que se componen de muchas organizaciones informales", y agrega que "aunque existen muchos grupos informales diferentes, y no sólo uno, se le puede citar colectivamente como la organización informal, y representan una influencia poderosa en la productividad y la satisfacción en el empleo. Tanto el sistema formal como el informal son elementos necesarios para las actividades de grupo, al igual que se necesitan dos hojas para formar un par de tijeras."⁹

Podemos definir a la organización informal como el conjunto de relaciones no regidas por los mandatos y políticas de la organización, que se dan de manera espontánea, natural y humana entre sus miembros. Sin embargo; aun cuando no obedece a ninguna regla específica, la organización informal contribuye a la productividad o la obstaculiza: las malas relaciones entre un superior y su subordinado se encuentran en la esfera de la organización informal, y aunque el superior puede sujetar a controles especiales a su subordinado para que oriente su trabajo en determinada dirección, difícilmente contará con su simpatía y con ese espíritu entusiasta de colaboración que se da entre quienes, además de ser superior y subordinado, mantienen buenas relaciones humanas.

Existen empresas en las que se prohíbe que los empleados mantengan -

⁹ Davis, Keith.
Op. cit., p. 351

relaciones estrechas con otros miembros de la misma organización (así, -
sc- prohibidos los noviazgos, los amasiatos, las amistades y otra suerte
de relaciones intensas que suelen darse de manera inevitable entre los -
seres humanos). Esto es a todas luces un grave error, como puede imagi--
narse.

En conclusión se dirá que las características que adopte la organi-
zación informal dependerán en gran medida de las calidad del proceso de -
inducción. Por eso se ha abordado colateralmente ese tema en este apar-
tado.

c) Clasificación de puestos.

Una de las principales tareas de la unidad normativa de personal es
la clasificación de los puestos. Situaciones tales como la igualdad de -
oportunidades en el empleo sólo son posibles si, entre otras cosas, existe
la mencionada clasificación, consistente en analizar las tareas de ca-
da puesto y agruparlas en clases similares, según sus deberes y responsa-
bilidades. La clasificación es también uno de los requisitos esenciales
para establecer el salario correspondiente a cada puesto, en virtud de --
que dicho salario deberá determinarse en función directa de las responsa-
bilidades y las exigencias propias del cargo.

La fase inicial de la clasificación de puestos es determinar se--
dante el estudio de cada puesto, las labores y responsabilidades inheren

tes a ellos. Esta tarea de análisis requiere gran cuidado, especialmente para los cargos de alto nivel, que exigen una valoración de las capacidades, responsabilidades y dificultades necesarias para desempeñarlos, en tanto que la clasificación puede ser relativamente más fácil, objetiva y sencilla en los puestos operativos de bajo nivel y en los que no tienen autoridad, por estar las labores más apegadas al cumplimiento de instructivos o manuales.

Lo anterior hace que la clasificación de puestos sea uno de los factores básicos de ponderación de las prestaciones y el salario que deben otorgarse a los empleados y funcionarios.

Una vez que han sido analizados los puestos, se les agrupa en "clases", de acuerdo con el grado de similitud que guarden entre ellos. Según Mosher y coautores, "una clase es un grupo de puestos suficientemente similares en deberes y responsabilidades y en su nivel de dificultad, al punto de justificar un trato uniforme en la selección, remuneración y otros aspectos de la organización del personal."¹⁰

En opinión de Jiménez Castro, la clasificación de puestos sirve en los siguientes aspectos:

10 Mosher, William E. et al.
Administración de personal en el servicio público.
Ediciones de la Universidad de Puerto Rico. San Juan, 1955. p. 210.

- Determinar los mínimos que se deben satisfacer en cada puesto y orientar así el proceso de selección en forma objetiva y con base en exámenes, puesto que tal procedimiento puede utilizarse así en forma generalizada.
- Unificar y sistematizar los nombramientos y la administración de los exámenes que son indiscriminatorios y exigen las mismas condiciones.
- Fijar las escalas de salarios de acuerdo con los deberes y responsabilidades de cargo y clase, lo cual permite que se cumpla el precepto de que a igual responsabilidad corresponda igual remuneración.
- Facilitar el periodo de prueba, al tener mejores elementos de juicio para basar la evaluación.
- Simplificar y sistematizar los ascensos y traslados, al establecer los requisitos y posibilidades de las promociones para los cargos ubicados en una misma categoría y las condiciones para pasar de una clase a otra.
- Ofrecer información básica para estudiar las reorganizaciones y reclasificaciones de labores dentro de la empresa o institución.

- Suministrar datos a los centros de enseñanza regular, de adiestramiento en servicio y tecnológicos sobre los requisitos y necesidades básicos para el desempeño satisfactorio, para que orienten sus importantes deberes.

11

f) Métodos de evaluación del desempeño.

Tan importante como la clasificación de los puestos es la evaluación permanente del desempeño de quienes los ocupan. Para Ricardo Riccardi, - por evaluación del desempeño se entiende el conjunto de métodos de observación o aquellas disposiciones de carácter uniforme y general mediante - las cuales se clasifica el trabajo de cada empleado, referido naturalmente al tipo de prestación que le es requerido y por lo cual recibe una remuneración convenida en dinero, considerada la más equitativa por ambas - partes. En otros términos, es el proceso de evaluación del rendimiento y las actitudes de un empleado en determinado puesto, en relación con las exigencias de éste.

Metodológicamente la evaluación comprende análisis sobre el tiempo - empleado para llevar a cabo las tareas; habilidades y capacidades demos-

11 Jiménez Castro, Wilburg. Op. cit., pp. 337-338.

12 Riccardi, Ricardo. La calificación del personal. Estudio y aplicación práctica de las distintas técnicas de valoración.
Colección Galileo. Editorial Hispano europea. Barcelona, 1959.

tradas en ellas; seguridad, precisión y nitidez con las que se realizan - las labores sin necesidad de una estrecha y constante supervisión; el volumen de trabajo; el interés y disciplina con el que se realiza; las relaciones personas que se mantienen con los compañeros y con el público.

En el caso de quienes desempeñan cargos directivos se valora también la capacidad para orientar, adiestrar y dirigir a sus subalternos y otras cualidades que debe poseer para el cabal cumplimiento de sus deberes.

Los métodos principales para evaluar el desempeño son: Jerarquización, clasificación, ponderación, comparación de factores, y méritos. El de jerarquización distribuye las labores realizadas en una escala de valores, según los niveles de importancia. El método de clasificación se basa en una escala que debe servir como unidad de medida para calcular las diferencias existentes entre las diversas tareas. Bajo el método de ponderación de factores se confecciona una escala descriptiva de evaluación, realizada mediante un análisis de a) factores comunes (capacidad, experiencia, iniciativa, participación, etcétera), que se requieren en cada cargo; b) ponderación de cada uno de esos factores en relación con los otros; c) asignación de un valor particular a cada factor y, d) establecer la escala de acuerdo con sus valores constitutivos. El método de comparación de factores, también denominado "de trabajos clave" o "de comparación de trabajos", es similar al anterior, puesto que se basa en el mismo principio de evaluación de factores, pero difiere porque mide los valores partiendo de ciertos trabajos prototipo a los cuales se han asignado remuneraciones acordes con las responsabilidades y los deberes.

Sin embargo, el método más complejo de evaluación es el que se basa en el mérito, en el cual puede utilizarse cuatro diferentes procedimientos: de comparación, de escalas de valoración de listas de comprobación y de valoración correlativa. El procedimiento de comparación hace posible una evaluación relativa mediante la comparación directa entre los desempeños del personal, y para hacerlo, se pueden utilizar tres formas: a) Comparación hombre a hombre, por medio del cual el trabajo de cada individuo es comparado con el de los restantes miembros en lo que se refiere a sus cualidades físicas y personales (inteligencia, capacidad de conducción del personal -si tiene jerarquía- y rendimiento, y con base en tales factores se evalúa su desempeño en relación con el de los otros. b) Comparación de jerarquías, que ordena al personal por rangos de desempeño, de mejor a peor, y según los mismos factores de la comparación de hombre; así, la evaluación se lleva a cabo de acuerdo con la jerarquía de cada uno en relación con el número total de miembros de la empresa o institución. c) Distribución de personal, enfoque según el cual el personal es ordenado de acuerdo con su rendimiento en cinco categorías porcentuales (10% de empleados de alto desempeño; 20% de buen rendimiento; 40% de desempeño medio; 20% de rendimiento deficiente, y 10% de bajo desempeño). Las escalas de evaluación se basan en el análisis de cada empleado de acuerdo con un estándar establecido apriorísticamente para valorar diferentes labores, actuaciones o capacidades. Las listas de comprobación se disponen en formularios diseñados con casillas especiales, para escoger la valoración particular de cada característica del empleado que se califica. Finalmente, la evaluación correlativa es un método sistemático para examinar al trabajador acerca del "modo" en que realiza su

trabajo.

En cada caso, la unidad de personal debe elegir entre alguno de los métodos antes expuestos, aun cuando con frecuencia se opta por métodos mixtos, que integran elementos de cada uno de los que se han referido aquí.

g) Sistemas de remuneración y su necesaria objetividad.

La remuneración tiene gran importancia como incentivo del buen desempeño en el trabajo. Sin embargo, de acuerdo con las teorías del Desarrollo Organizacional (enfoque al que ya se ha referido en trabajo), no siempre es el factor principal o el más importante, pues existen muchos casos en los que junto a una elevada y justa remuneración hay otros factores (mal ambiente de trabajo, por ejemplo), que generan por sí mismos el bajo rendimiento e, incluso la deserción y la constante rotación del personal.

Por tanto, la unidad de personal debe tener en cuenta que la remuneración, ciertamente garantiza la estabilidad económica del empleado, pero debe estar acompañada de otros factores que contribuyan al adecuado rendimiento, a la estabilidad espíritual, a la entrega y a la permanencia del empleado dentro de la organización.

Independientemente de esto, es obvio que el salario debe ser justo

y remunerativo, acorde con las necesidades, capacidades, responsabilidades y rendimiento del empleado, y de ninguna manera discriminatorio.

En su artículo 23, inciso 3, la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la Organización de las Naciones Unidas establece que "toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social." En su punto 2, el mismo artículo señala que "toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna a igual salario por trabajo igual."

h) Recompensas y sanciones.

Como ya lo afirmamos, el salario no basta para lograr la satisfacción material del trabajador en su empleo. Se requieren también otros medios para recompensar a quienes aportan un esfuerzo superior al que se les exige, así como para sancionar a quienes rinden por debajo de lo exigido. Tanto para recompensar como para sancionar, debe emplearse un criterio justo. Especialmente en el segundo caso, debe escucharse antes de sancionar a quien ha mostrado bajo rendimiento, pues es frecuente que éste se deba a factores externos, fuera de su control, en cuyo caso una sanción podría pasar como injusta.

Entre los medios más convenientes para recompensar los esfuerzos a-

dicionales figuran las promociones, los ascensos, los incrementos salariales y la ampliación de las prestaciones. El criterio y las posibilidades materiales de cada organización deben regir la decisión de la unidad de personal al optar por alguno de esos mecanismos o por una mixtura de ellos.

Por lo que se refiere a las sanciones, éstas deben ser reguladas por un código interno que, conocido por todos los miembros de la organización establezca claramente, de manera imparcial, los derechos y obligaciones de cada quién. No debe confundirse el código de derechos y obligaciones con un simple conjunto de reglas disciplinarias, pues existen situaciones en las que, junto con el contenido del código, debe aplicarse el criterio de quien lo hace valer, ya sea para atemperar sus efectos o para intensificarlos, según lo requiera el caso.

i) Promociones, ascensos y transferencias. Competencia contra antigüedad.

¿Cuál criterio debe prevalecer en el momento de decidir un ascenso, promoción o transferencia? ¿La competencia o la antigüedad?. En este punto ha existido una amplia discusión y, al final de ella, se impone la formación y las preferencias del administrador. Así, en nuestro punto de vista debe prevalecer el criterio de la competencia. Quienes argumentan que debe imponerse la antigüedad afirman que sin duda será más digno en su nuevo puesto quien tiene más tiempo trabajando en el mismo puesto o en la misma organización, que quien recientemente ha ingresado.

Sin embargo, consideramos que ateniéndose de manera exclusiva a la trascendencia que los resultados positivos y el rendimiento tienen para la buena marcha de una organización, sin duda es preferible ascender, promover o transferir ventajosamente a quien ha demostrado en poco tiempo mayores aptitudes, que a quien sin salirse de un nivel estándar de rendimiento y teniendo menor preparación (aunque más experiencia), no las ha demostrado. Un razonamiento lapidario, pero cierto, debe convencernos: no puede ser gratuito el hecho de que durante diez, veinte o treinta años un individuo haya permanecido en el mismo puesto. Es indudable que esto tiene que deberse a incompetencia, conformismo o a un nivel de competencia que podría considerarse mediocre.

No obstante, el razonamiento anterior no implica abogar por que sistemáticamente se ascienda sólo a quien muestra mayor competencia y se relegue a quien carece de ella aunque tenga más antigüedad. Con la relatividad que imponen las situaciones, la unidad de personal debe recurrir a formas de compensación que sean proporcionalmente justas y que contribuyan a la buena marcha de la organización.

j) Formación profesional, capacitación y adiestramiento.

En este punto, el lector se convencerá de la gran importancia que tiene la formación profesional, la capacitación y el adiestramiento para contribuir a la buena marcha de la empresa o institución, así como al mejoramiento material y humano de los trabajadores, empleados y ejecutivos. Precisamente para evitar el estancamiento de los menos aptos (lo cual --

reanudaré en perjuicio de la organización), y perfeccionar cada vez más - el rendimiento de los más capaces, la formación profesional (dirigida a los directivos), la capacitación (orientada a los empleados), y el adiestramiento (aplicado a los trabajadores manuales), deben tener carácter permanente.

Se analizara brevemente cómo se inscriben esas áreas entre las tareas de la unidad de personal y cómo se relacionan con las que se han expuesto hasta aquí.

La igualdad de oportunidades (apartado A), de este capítulo sólo es posible o perfectible si existen programas permanentes de formación profesional, capacitación y adiestramiento. Sirve, entre otras cosas, para mejorar la competitividad de los trabajadores y empleados de niveles medios e inferiores por mejores puestos, remuneraciones y prestaciones, pero también para que todos los miembros de la organización compitan por su mejoría en un plano de mayor igualdad. Desde luego, como ya se advirtió en el apartado A) de este capítulo, la igualdad absoluta siempre será imposible. Sin embargo, la formación profesional, el adiestramiento y la capacitación permanentes tienden a acercarnos a ella y a mejorar el funcionamiento de la organización.

k) Licencias y retiros.

Con base en las normas disciplinarias establecidas en el código in--

terno, pero también teniendo en cuenta la necesidad de que se imponga la flexibilidad cuando las situaciones lo requieran, deben señalarse normas complementarias para las licencias que solicite el personal con el fin de ausentarse ocasional o temporalmente de la organización, durante una parte de la jornada, o durante más de una jornada, para atender asuntos personales imprevistos o sólo atendibles en un horario incompatible con el trabajo.

Indudablemente el mejor sistema consiste en otorgar esas licencias de manera discrecional, cuando la razón sea justa. Ciertos permisos que podrían aplazarse por no ser urgentes, pueden otorgarse a cuenta de los días de vacaciones, lo cual obligaría al solicitante a reconsiderar su petición. Asimismo, pueden otorgarse una mayor tolerancia y liberalidad en los permisos a quienes muestren alto rendimiento y puntualidad en el desempeño de sus funciones. Desde luego, las licencias por enfermedad deben ser inaplazables, aun cuando los superiores jerárquicos del solicitante y la unidad de personal deben estar prevenidos contra la tendencia que suele acompañar a quienes con excesiva frecuencia se declaran enfermos. No debe olvidarse que ciertos médicos se confabulan con sus "pacientes" para concederles certificados de incapacidad.

En cuanto a los retiros, se entiende por tales la ausencia definitiva del trabajador por haber cumplido el tiempo de jubilación previsto por la ley, o por haber sufrido un daño físico que lo incapacita perpetuamente para el desempeño de su empleo. La ley prevé cómo debe procederse en ambos casos.

1) Imparcialidad, justicia y derecho de apelación ante las sanciones.

Como ya se señaló en el apartado I de este capítulo, por elemental justicia debe aplicarse el criterio, y no sólo las normas que cada caso requiera, en el momento de imponer las sanciones. El primer principio es que deben aplicarse normas válidas para todos los miembros de la organización, y no normas especiales o privativas para cada persona. Una vez instauradas, el desconocimiento de las normas no deberá ser argumento válido que invoquen los presuntos infractores para que no se les sancione, pues todos estarán obligados a conocer el código interno, desde el momento mismo de su ingreso a la empresa.

El código interno debe prever una aplicación gradual de las sanciones, de acuerdo con la gravedad de las infracciones. Sin embargo, como ya lo advertimos, lo más importante de esto es que quien actúe como sancionador tenga en cuenta todos los factores, atenuantes y agravantes de la falta y valorarlos mediante su criterio. Las normas no pueden ser aplicadas fría e inhumanamente, pues entonces se tornan injustas, aun cuando la decisión se haya estado alentada por el mejor espíritu.

Por último, aun dictada la sanción, el presunto infractor tendrá derecho a apelar mediante la aportación de nuevas pruebas que demuestren su inocencia o atenuen su culpabilidad.

Sin embargo, debemos advertir que la tendencia administrativa moder-

na es contraría a establecer métodos formales para aplicar sanciones, - pues se concidera que deben agotarse antes otros medios para evitar, prevenir o remediar el conflicto. Así, pues se concidera también que la disciplina en su aspecto rigido contribuye a que se establezcan liderazgos negativos (basados en el autoritarismo), y tensiones adicionales o innecesarias que generan un ambiente de trabajo y organizaciones informales negativos.

■) Los despidos y los desplazamientos.

Cuando los despidos y los desplazamientos rebasan cierto límite (que debe establecerse como normal o anormal en cada empresa de acuerdo con el estudio previo), significa que en el seno de la organización que los padece existen fenómenos negativos que, a la larga, si no son erradicados, pondrán en serio peligro su sobrevivencia. La inestabilidad y la rotación excesivas del personal son síntomas de la existencia de un débil espíritu de cuerpo, de condiciones desfavorables a las buenas relaciones humanas y de deficiencias en la administración de personal.

Los excesivos despidos y desplazamientos se convierten en un lastre para la organización. La rotación de personal que se deriva de ellos -- constituye una especie de "guerra de desgaste" que puede eliminar las potencialidades y hasta la vida de la organización si los altos ejecutivos dirigentes de la empresa no saben adoptar las medidas necesarias oportunamente.

Jiménez Castro afirma que "los despidos pueden ser obligatorios debido a reducciones de personal por razones presupuestarias o económicas, reorganización, etc., en cuyo caso los elementos de juicio en la determinación de los empleados cesantes deberán basarse en la calidad del desempeño y el tiempo servido. Se dará preferencia a quienes den mayores rendimientos y tengan además mayor tiempo en la empresa o institución". Sin embargo, también advierte que entre las nefastas consecuencias que tienen los despidos y desplazamientos (particularmente las consecuencias humanas), figuran también la pérdida económica y un alza en los costos de operación por el hecho de que se pierde el dinero, pero también el tiempo invertidos en el reclutamiento y la capacitación del personal que se va.

13

Por otra parte, los despidos y desplazamientos también figuran entre el catálogo de sanciones que una empresa puede aplicar a quienes sistemáticamente han demostrado bajo rendimiento, indisciplina o deslealtad, a pesar de las medidas previas de carácter preventivo o correctivo que han sido adoptadas, incluso en tono cordial y conciliador. Sin embargo, el director de la unidad de personal y el superior jerárquico del candidato al despido o al desplazamiento deben agotar todos los caminos y posibilidades antes de optar por esa especie de "solución final" que es el despido y por esa medida tan ofensiva de la dignidad humana que es el des-

13 Jiménez Castro, Wilburg.
Op. cit.,
p. 366.

plazamiento.

Es innecesario advertir que al optar por tales soluciones debe tenerse en cuenta el contenido de la legislación laboral a ese respecto, con el fin de que, en lo posible, se evite que el desplazamiento o despido se conviertan en un conflicto posterior para la empresa, aun cuando - debe admitirse que existen ciertos casos en los que una empresa está dispuesta -no siempre sin razón- a enfrentar cualquier problema posterior con tal de prescindir de los "servicios" de un elemento indeseable.

CAPITULO SEGUNDO
ANTECEDENTES HISTORICOS

1. Orígenes de la administración de sueldos, salarios y prestaciones.

No es posible señalar un momento histórico preciso en el que surgió la administración de sueldos, salarios y prestaciones, pero sí es posible afirmar que dicha administración nace junto con la administración de personal en general. Más aún, podría asegurarse que, al mismo tiempo que nace la administración como disciplina, aparece la necesidad de calificar los méritos de los individuos que participan en una determinada actividad además de establecer las medidas justas para corresponder a los méritos y sancionar las fallas.

Sueldos, salarios y prestaciones son tres conceptos que corresponden a la administración de personal. Desde el surgimiento de las primeras actividades humanas aparece también la necesidad de obtener una retribución a cambio de la actividad desempeñada. Las formas clásicas que adopta la retribución por el desempeño de una actividad son, precisamente, el sueldo, el salario y la prestación adicional. Mientras que el sueldo y el salario se proponen esencialmente garantizar la sobrevivencia y el mejoramiento de las condiciones de vida del empleado, las prestaciones tienen el objetivo de alentar al empleado a rendir en el desempeño de su puesto más allá de los niveles indispensables. Las prestaciones surgen para alentar la permanencia y el rendimiento de el empleado en su puesto.

2. La administración de sueldos: definición y ubicación en el campo de la Administración de Personal.

Antes de hablar de la administración de sueldos, salarios y prestaciones es preciso referirse a un concepto que le precede: la calificación de méritos.

La técnica así denominada tuvo sus orígenes en la ingeniería industrial, al tratar de descubrir con un criterio objetivo diferencias individuales en el desempeño de determinada labor, a fin de llevar dichas diferencias a una estandarización de la fase mecánica del trabajo. Los resultados así obtenidos han sido utilizados por la economía del trabajo con grandes ventajas y utilidades para la producción. Esta técnica, en lugar de pensar en el hombre como parte integral de la máquina, piensa en la máquina como una proyección de la habilidad y calificación del trabajador, lo que conduce a realizar los estudios de eficiencia en el trabajo considerando en primer término al hombre, y éste en toda su integridad, dando así lugar a considerar factores subjetivos y psicológicos y no solamente un análisis mecánico y frío.

La técnica de calificación de méritos suele confundirse con la valuación de puestos; cabe aquí aclarar, por tanto, que la primera señala los valores del hombre y la segunda la del puesto, pero existe entre ambas una relación estrecha.

La forma práctica más aceptada de llevar adelante un plan de calificación de méritos se divide en dos fases: la primera de ellas consisten en realizar un análisis del puesto antes de asignarlo a quien lo ocupará con el fin de que desde su ingreso al empleo tenga un salario y prestaciones justos, de acuerdo con las exigencias y habilidades que se le plantearán. La segunda fase consiste en elaborar una escala gráfica de calificación, la cual consiste en definir determinados requisitos que debe cumplir el trabajador y dar a cada uno de ellos una puntuación que, sumada, dé por resultado la calificación total.

Esta última fase es útil para actualizar los salarios, sueldos y prestaciones de acuerdo con el incremento de las exigencias del puesto, la antigüedad o el mejoramiento en el desempeño del empleado. Asimismo, la técnica que se aplica en esta fase puede ser sustituida por una escala valorativa de frecuencias, en la cual a las condiciones necesarias para realizar el trabajo se le agrega la variante "¿Con cuánta frecuencia?", -pregunta ante la que puede suscitarse alguna de las siguientes respuestas: siempre, frecuentemente, ocasionalmente, muy rara vez o nunca. Un ejemplo típico puede ser la calificación de la puntualidad.¹

La administración de personal, que consta de varias etapas, puesto que es un proceso, tiene en su segunda etapa una de las más importantes.

1 Rivera Marín, Guadalupe. "Técnicas de manejo de personal en la administración mexicana". En: Revista de Administración Pública. Antología 1-54 (1956-1983). Ediciones INAP. México, febrero de 1983. Pp. 231-232.

Tras la etapa de reclutamiento, selección, contratación e inducción, viene la de sueldos, salarios y prestaciones, cuyo objetivo fundamental es - diseñar, aplicar y mantener un sistema de remuneraciones al trabajo que - cocilie y satisfaga, en el mayor grado posible, los intereses y concep-² ciones encontrados de las partes contratada y contratante.

Sueldos, salarios y prestaciones pueden resumirse en un solo concepto: remuneración. La remuneración es de gran importancia, a pesar de - que no constituye el único elemento que debe ser considerado para lograr estabilidad y buenas relaciones humanas dentro de una empresa o institución.

La remuneración satisface o debe satisfacer las necesidades económicas propias del personal y de su familia y, por tanto, está íntimamente - relacionada con aspectos sociales muy importantes que deben ser considerados por la empresa o institución en la fijación de los mismos.

Es de tal importancia el aspecto económico-social inherente a la fijación de remuneraciones, y especialmente la de salarios mínimos, que se ha generalizado la responsabilidad del Estado y de las empresas de garantizar el establecimiento de ellos con base en necesidades mínimas que va-

2 Pichardo Pagaza, Ignacio. Introducción a la administración pública de México. Volumen 2 (Funciones y especialidades). INAP-CONACYT. México, 1984. p. 167.

rían de país en país y aun dentro de ellos según los estratos o regiones que se califiquen. Es también bastante común la fijación periódica de esos salarios en consideración de las variaciones de precios registradas estadísticamente, bajo el procedimiento de "índices de costo de la vida" (o índices de precios al consumidor).

Pero las fijaciones de los mínimos vitales de remuneración se deben determinar no sólo por condiciones eminentemente socio-económicas, sino también morales o éticas, puesto que están basadas en la premisa de que todo miembro de una comunidad debe tener garantizados los medios para percibir lo suficiente para poder vivir conforme a las normas que rigen en esa comunidad. Un jornal de vida mínimo es un salario teórico basado en el estudio del costo de los factores que componen un determinado modo de vivir. No es ético pagarle al personal menos de lo adecuado para garantizarle una vida independiente, de acuerdo con razonables niveles de bienestar físico, moral y mental. La industria privada y el Estado que no sean capaces de garantizar tales niveles razonables no son dignos de existir.

La propia declaración Universal de los Derechos del Hombre, en su artículo 23, punto 3, afirma que "toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria que le asegure, así como a toda su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medio de protección social".

Además de ese importante aspecto de los mínimos vitales y de otros factores indispensables de acuerdo con la naturaleza de cada cargo, debe considerarse la subjetividad de la fijación de los salarios, por lo cual es más o menos difícil, en la práctica, dar cumplimiento al precepto de que a trabajo igual debe corresponder igual salario. De aquí que sea sumamente importante la existencia de un sistema de calificación de méritos.

Para que este último sistema se establezca adecuadamente debe existir con anterioridad a la implantación del sistema de remuneraciones una buena clasificación de puestos y además satisfacerse ciertas condiciones metodológicas relacionadas con la determinación de salario.

La fijación de los salarios de una empresa o institución que comienza a operar se hacen generalmente, teniendo en cuenta las condiciones del mercado y en algunas ocasiones en base en ellas se establecen sueldos más altos para traer y reclutar a los mejores elementos. Igual política debe seguirse en la empresa o institución que ya está en marcha, en la cual periódicamente se deben hacer comparaciones sobre las remuneraciones pagadas para cargos parecidos o equivalentes en otras organizaciones similares.

Como dato curioso, debe indicarse que através de varios estudios realizados en diversos países se conoce que en el sector privado los salarios para posiciones de bajo nivel son menores de los que pagan en la administración pública, en tanto que las remuneraciones de los puestos -

intermedios, técnicos y altos suelen ser mejor pagados en la iniciativa privada que en el Estado. Quien trabaja en el Estado es remunerado, además con una sensación psicológica de que el trabajo que realiza está destinado a trascender, lo cual no es propio de los empleados que prestan sus servicios en la empresa privada.

Además de esas comparaciones con las remuneraciones de otras instituciones o empresas, la unidad responsable de la administración del personal debe preocuparse por llevar a cabo también estudios internos de carácter analítico, a fin de garantizar el principio "igual paga por igual trabajo" y la moral de los empleados que recienten cuando se hace descripciones entre salarios o cuando, sin hacerlo, por error aquellas no se corrigen. En cuanto a los puestos intermedios y altos, a mayor jerarquía y responsabilidad debe corresponder un mayor salario, lo cual es obvio.

Generalmente el máximo del nivel inferior es superior al mínimo del nivel siguiente y así sucesivamente, por lo que puede darse el caso de que al ser ascendida, una persona a un cargo de mayor categoría después de haber trabajado durante algún tiempo en la empresa o institución, retenga su monto de remuneración, lo cual será superior al mínimo con el que se iniciaría en esa categoría un nuevo empleado, pero es una buena práctica que todo ascenso implique un incremento en la remuneración.

Para la correcta determinación del plan de remuneraciones y del respectivo sistema operativo, hay que considerar además la facilidad para el

reclutamiento del personal (según las condiciones del mercado laboral), puesto que para ciertos cargos esos factores no dependerán de la propia empresa o institución, sino de otras condiciones.

Otro aspecto que debe prever un buen plan de remuneraciones son las facilidades de promoción y ascenso, en vista de que en algunas posiciones que tienen limitadas tales posibilidades, los aumentos de salarios pueden constituir un importante incentivo.

Los salarios deben ser susceptibles de aumento, el cual debe estar relacionado íntimamente con la pérdida del valor adquisitivo de la moneda y para ello los índices de precios al por menor y otras series estadísticas monetarias pueden ser magníficos indicadores. Hay que protegerse, sin embargo; de una competencia inflacionaria entre los salarios y los precios, como ha sucedido en los años recientes en la mayoría de los países latinoamericanos, pues que quienes resultan más perjudicados son los trabajadores, pero a la larga también es perjudicada la empresa.

Cuando las condiciones de trabajo así lo determinan se pueden reconocer salarios diferenciales para retribuir el mejor rendimiento en relación con los estándares fijados.

3. Concepto y carácter de las prestaciones en el contexto de la administración del personal.

Las políticas de administración de personal deben comprender diversas prestaciones que sirven, ante todo, para elevar la moral y el rendimiento de los empleados. Entre las prestaciones más frecuentes figuran: vacaciones, licencias, pensiones de retiro, cafeterías condiciones de trabajo, naturaleza y alcance de las actividades recreativas y sociales que deban existir, tipos de seguro, asistencia médica. Todos estos puntos requieren la toma de decisiones sobre la política básica global y sobre detalles de administración de personal.³

Al decir en materia de prestaciones, los administradores de personal deben tener en cuenta que, en algunos casos, las prestaciones generan rechazo, en virtud de que, desde el punto de vista del empleado, preferirían que la empresa incrementara los salarios en lugar de crear prestaciones "paternalistas".

Como pueden apreciarse, las prestaciones son una especie de agregado a la remuneración principal que percibe el empleado. Se trata de beneficios complementarios para el trabajador. Las prestaciones pueden entregarse en dinero o en especie, aunque lo más común es que sean en especie (descansos, despensas, premios, etcétera). Las prestaciones también pueden ser de carácter económico o socio-cultural.

3 Koontz y O'Donell. Curso de Administración Moderna.
Libros McGraw Hill de México, S. A. de C.V. México, 1977.
p. 227

Entre las prestaciones más comunes se pueden mencionar las primas vacacionales (obligatorias por ley), despensas, ayuda para la compra de automóvil, quinquenios (prestación que incrementa el sueldo del trabajador por cada cinco años de servicio en el mismo puesto o en la misma empresa), servicio funerario, tiendas, pensiones y jubilaciones, préstamos a corto plazo e hipotecario, entre otras. La capacitación, cuando se refiere a materias ajenas al puesto que se desempeña o simplemente cuando rebasa los límites mínimos a los que obliga la ley al patrón, también puede ser considerada una prestación más.

Por lo que se refiere a las prestaciones de carácter socio-cultural, son aquellas que proporcionan seguridad y bienestar al trabajador y sus familiares. Entre ellas las más importantes son: servicios médicos, guarderías, escuelas y eventos culturales. Cabe mencionar que algunas empresas afilian a sus empleados a algunos centros deportivos y recreativos, centros de desarrollo para sus hijos y tiendas de descuento.

Es un hecho que la empresa que otorgue las mayores prestaciones tendrá siempre una demanda potencial de personas que desean trabajar en ella por lo cual se simplificarán (al contar con mayores opciones para escoger) sus sistemas de reclutamiento, selección y contratación, pero también se complicarán al demandar el empleo un porcentaje importante de gente incapacitada para ocupar el puesto de manera idónea.

CAPITULO TERCERO
PRINCIPIOS TEORICOS DE LA ADMINISTRACION DE
SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES

1. Elementos constitutivos

Los elementos constitutivos de un sistema de salarios, sueldos y prestaciones son: un adecuado procedimiento de reclutamiento y selección de personal, una justa asignación de sueldos, salarios y prestaciones en el momento de ingreso del trabajador, un adecuado método para la calificación de méritos (y, consecuentemente para la actualización de los salarios, sueldos y prestaciones), un tabulador de sueldos y, finalmente, procedimientos que permitan pagar al trabajador correcta y puntualmente.

a) Reclutamiento y selección de personal.

Cualquier organización requiere naturalmente personas que la hagan funcionar, de manera que necesita obtenerlas. Esto no sólo es lo primero en teoría, sino que constituye uno de los pasos más críticos en el desarrollo y consolidación de un organismo.

El abastecimiento de personas calificadas determina el éxito en la gestión, de la misma manera y con más o menos la misma precisión que el abastecimiento de dinero y materiales.

Examinando más de cerca la esfera de esta actividad surge como una serie interrelacionada y ordenada de interrogantes. Para establecer una política de reclutamiento y selección coherente lo más probable es que surjan las siguientes preguntas:

- ¿A quién se debe buscar? (Qué tipo de persona y su número)
- ¿Dónde se debe buscar? (Dentro o fuera de la organización o en ambos lugares)
- ¿Qué sistemas deben emplearse para encontrar a las personas idóneas?
- ¿Qué procedimientos deben utilizarse para realizar la contratación?

Debe tenerse en cuenta que el sistema de reclutamiento y selección es sumamente de precisar, tanto por sus implicaciones políticas como por las consideraciones técnicas que plantea su correcta utilización. Por otra parte, la falta de previsión en cuanto a las necesidades de recursos humanos hace prácticamente imposible establecer escalas reacionales de ascensos y, además no es fácil determinar las bajas que se producen,¹ ya sea por renunciaciones, despidos, muertes y retiros.

b) Criterios para la asignación de sueldos, salarios y prestaciones

1 Mier y Terán, Agramonte. Curso de teoría de la administración. Cuarta edición. Ediciones ECASA. México 1985. p. 35-36.

La época presente exige otorgar especial importancia al análisis de las políticas salariales, ya que el poder de compra que puede constituirse en el país es uno de los factores que darán amplitud al mercado interno. Debe recordarse que 75% de la población mexicana sobrevive con base en la percepción de un salario.

La legislación mexicana reconoce tres tipos fundamentales de salarios: los mínimos legales, que constituyen una garantía social y que por sus propias características condicionan en gran medida los niveles de otros grupos salariales; los salarios contractuales, considerando como tales los que se establecen mediante los contratos colectivos y los contratos-ley; y finalmente, los salarios individuales, que son negociados aisladamente.

Un buen sistema de sueldos y salarios debe lograr que éstos sean equitativos, adecuados y balanceados, con el fin de que la capacidad adquisitiva del trabajador tienda a mejorar. Para establecer un sistema con tales características es menester aplicar diferentes pruebas, tales como el análisis y valuación de puestos, las encuestas de salarios, la calificación de méritos, etcétera.

Sin un adecuado sistema de sueldos y salarios es imposible que una administración esté en posibilidades de reclutar y mantener personas con suficiente motivación para que desempeñen satisfactoriamente sus labores.

En un programa de sueldos y salarios concurren tres diferentes categorías de problemas:

- a) El nivel de compensación (un promedio de los sueldos y salarios que se pagan en el mercado).
- b) Estructura interna de los salarios (lo que se paga por diversos conceptos en los distintos puestos).
- c) Forma de compensación (integración del sueldo).

El ordenamiento jerárquico para fines de remuneración debe ser objetivo y racional, y las modificaciones salariales deben atender criterios y normas bien definidos. La experiencia demuestra que la remuneración del trabajo es el vínculo crítico de la relación laboral, por lo cual es evidente que esta cuestión tan compleja y trascendental no puede ser atendida en forma casuística.

Un programa de salarios y prestaciones adecuado no sólo ayuda a motivar a los empleados y a que éstos perciban lo que justamente merecen, sino que en nuestro caso ayuda a la comunidad en general porque el servicio podría elevar su eficiencia. Solamente mediante un programa de sueldos y salarios objetivo y un sistema sólido para administrarlo, no podrán solucionar muchos problemas de entendimiento que pueden dar lugar a situaciones conflictivas.

2 Castelazo, José R. Apuntes sobre la teoría de la Administración. Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública. México, 1977. p. 175-176.

c) Calificación de méritos.

La calificación de méritos es una condición indispensable para establecer el salario y las prestaciones más adecuados para cada empleado. Es también importante cuando se trata de incrementar el sueldo o las prestaciones.

La calificación de méritos, para cumplir sus fines, debe ser, ante todo justa. Los méritos que se califican más a menudo son los siguientes:

- Rendimiento a la luz de las exigencias del puesto.
- Puntualidad.
- Constancia.
- Solvencia moral (que además de ser un mérito es un requisito elemental).
- Perseverancia (mejoramiento del puesto).
- Antigüedad.

d) Tabulador de sueldos.

El tabulador de sueldos es un requisito indispensable para que haya orden en un sistema de administración de sueldos, salarios y prestaciones. Sin la existencia de dicho tabulador no puede hablarse de un verdadero sistema de administración de personal.

e) Procedimientos de pago.

El procedimiento para realizar el pago debe estar claramente establecido, tanto en su modalidad, como en su fecha, horario y responsables. En los tiempos recientes se ha incrementado la tendencia de las empresas a pagar mediante depósitos firmes en cuentas bancarias abiertas a nombre de cada empleado. Este es un procedimiento mucho más seguro e institucional que tenderá a extenderse y arraigarse, dadas sus evidentes ventajas.

2. Principios de idoneidad.

La primera condición que debe caracterizar a un sistema de salarios, sueldos y prestaciones idóneo, es que sea equitativo, es decir; debe haber concordancia entre la aportación que realiza el trabajador con su esfuerzo y el salario que percibe. El razonamiento es: "A igual trabajo, igual salario".

Por tanto, la segunda condición de idoneidad es que los sueldos y prestaciones sean adecuados, es decir; que sean congruentes con los salarios y prestaciones que se reciben en el desempeño de otros puestos comparables, tanto en el interior de la empresa como en el mercado de salarios en general.

Finalmente, la tercera condición, es que el sistema debe ser balanceado. Es decir, las percepciones que se entregan, ya sea como salario directo o bien como prestaciones, efectivamente eleven la capacidad adquisitiva del trabajador.

CAPITULO CUARTO

LA ADMINISTRACION DE SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES EN LA EMPRESA LATAS Y ENVASES DEL VALLE, S. A.

1. Antecedentes de la empresa.

En 1973, la familia Del Valle decidió incursionar en el campo de la industria, tras haberse dedicado durante décadas a enriquecerse mediante la inversión en bolsa y la compra de acciones por consejo de especialistas. La fortuna de los Del Valle provenía de mucho tiempo atrás, pues se trata de una familia "de prosapia", como suelen decir las crónicas de sociales. Ubicada en una aristocracia rancia, ahora buscaba ubicarse en la modernidad de la burguesía capitalista. Para ello, el jefe de la familia (a su vez heredero del apellido y la fortuna de sus antepasados) se dio a la tarea de investigar que empresa del estado de Baja California estaba en venta, con el fin de adquirirla.

La empresa en oferta resultó ser una mediana fábrica de envases de hojalata, que explotaba una marca extranjera bajo licencia y se denominaba Envases Utiles, S. A. Por convenio con la transnacional propietaria de la marca, Envases Utiles tenía en su Consejo de Administración a un poderoso representante de aquélla, el cual era muy celoso en vigilar la operación de la empresa y su buen estado administrativo. Sin embargo; debido al inminente

crecimiento de la competencia interna, la transnacional extranjera había decidido retirar su 49% de capital o venderlo al mejor - postor, sin preocuparse más por el buen nombre de la empresa en el futuro. Asimismo, estableció un convenio con los accionistas mexicanos para venderles en definitiva la licencia para la explotación de la marca de envases que hasta entonces era explotada mancomunadamente.

Al enterarse de la situación, el señor Del Valle se acercó a los dirigentes de la empresa y, tras varias rondas de conversaciones, se concretó la venta en su favor.

El señor Del Valle no sabía nada de envases de hojalata, - ni de su proceso de fabricación, ni de la situación del mercado ni de sus perspectivas. Simplemente, previa consulta con sus hijos (3), había decidido hacer de su capital un capital industrial.

La entrega del 49% de las acciones tuvo lugar a principios de 1974, y meses después logró convencer a los demás accionistas (que sumaban 51%) de que le vendieran sus papeles, lo cual - ocurrió hacia diciembre del año mencionado.

Ninguno de los miembros de la familia de propietarios había estudiado Administración, lo cual no es un inconveniente cuando a cambio se sabe lo suficiente del negocio en el que se incursio-

na. Después de todo, ¿cuántos vendedores, restauranteros o pequeños empresarios empíricos han tenido éxito sin haber nunca pisado una Universidad? Los suficientes como para demostrar que el talento no se adquiere en la escuela. A las puertas de la Universidad de Salamanca existe un viejo letrado que dice refiriéndose al talento: "Lo que Dios nos da, la Universidad de Salamanca ni siquiera lo presta".

De inmediato, los Del Valle se dieron a la tarea de establecer contacto con proveedores, clientes y deudores de la empresa, con el fin de informarles de la nueva situación y darles a conocer las nuevas líneas de política fabril, mercantil y crediticia de la compañía que acababan de adquirir. Su primer revés fue percatarse de que el volumen de deudores era sumamente elevado, y poco tiempo transcurrió para que se dieran cuenta de que muchos de los deudores no se caracterizaban precisamente por su solvencia y su formalidad.

No obstante, con el optimismo propio de nuevos empresarios, los Del Valle se pusieron al frente de todas las áreas neurálgicas de la organización. El hijo mayor se responsabilizó de la producción; el intermedio, de la comercialización, y el menor, de la administración. En el campo de este último quedó ubicada la responsabilidad de las cobranzas. El padre se puso como director de la empresa. (gerente general).

Del Valle contaba, al ser traspasada, con 312 empleados, de los cuales 45 estaban dedicados a labores administrativas y, el resto, a la comercialización y la producción.

Dos meses después del traspaso, un primo de los Del Valle fue incorporado a un puesto directivo de la empresa, el cual no era tan dedicado como los que ocupaban los hermanos y el padre. Así quedaba integrado el equipo que acompañaría a la organización en su naufragio.

2. Perfil general.

Lámina y Envases Del Valle, S. A. de C. V. (LEV) se encontraba ubicada en la ciudad de Mexicali. Esta ubicación resulta estratégicamente benéfica para cualquier empresa que se dedique a la fabricación de latas, debido a las siguientes razones:

1. En esta región están asentadas numerosas industrias empaquetadoras que para la presentación final de sus productos requieren grandes cantidades de latas (para refrescos, cervezas y productos del mar, fundamentalmente).
2. La cercanía con la parte occidental de los Estados Unidos de Norteamérica garantiza grandes volúmenes de exportación.

3. Pese a su lejanía del centro (Distrito Federal), el Pacífico central (Guadalajara), y el noreste del país (Monterrey), la región de Baja California tradicionalmente ha sido importante abastecedora de envases de hojalata para todo el país y el extranjero (principalmente los Estados Unidos).

Como ya se dijo, LEV tenía en el momento de ser traspasada a sus nuevos dueños, 312 trabajadores (sin contar a los directivos), de los cuales 45 estaban dedicados a labores de administración y, el resto, a las de producción y comercialización. La estructura de la empresa era la siguiente:

1. Gerente General. Como es lógico, esta dependencia estaba a cargo de dirigir el funcionamiento global de la empresa, asignarle metas y objetivos, precisar o redefinir funciones a las áreas, dictar las políticas y elaborar los programas de cada área.
2. Gerente de Producción. A cargo de esta gerencia estaba la operación de la planta.
3. Gerencia de Comercialización. Promover las ventas (captando nuevos clientes y asegurando a los existentes) era la función primordial de esta área.

4. Gerencia de Administración. Las funciones principales de esta área eran las siguientes:

- a) Elaborar los presupuestos anuales.
- b) Ejercer funciones de contraloría sobre todas las áreas de la organización (estableciendo los sistemas de control necesarios y vigilando su observancia).
- c) Efectuar las compras de insumos para la producción.
- d) Diseñar y aplicar la política de administración de personal.
- e) Pagar a los proveedores.
- f) Realizar las cobranzas y, por tanto, diseñar y aplicar los sistemas de control de las cuentas por cobrar.

En 1974, LEV fabricó 430 millones de envases (con un índice de eficiencia aproximada de un millón 300 mil envases por trabajador). En 1975, la producción disminuyó a 287 millones de envases, debido a que los problemas de liquidez que comenzó a vivir la empresa le impidieron obtener insumos suficientes para mantener su nivel de producción del año anterior. Además, ante la falta de puntualidad en los pagos a proveedores (consecuencia de la insuficiencia de los ingresos), éstos se negaron a seguir otorgándole crédito y, por tanto, a seguirle surtiendo materiales. En 1976, sólo se produjeron 183 millones de envases. De 1974 a 1976, el número de trabajadores disminuyó de 312 a 195. Los despidos fueron cosa común, ante la carencia de recursos para seguir sosteniendo la plantilla original.

En el último año mencionado, el local de la empresa (un terreno que ocupaba una manzana) fue embargado por dos proveedores que se sindicaron para reclamar pagos pendientes por la vía judicial. Un poco después, lo mismo ocurrió con la maquinaria y con las cuentas bancarias de la factoría.

3. Diagnóstico de la administración de personal.

Como ya se dijo, la administración de personal de la empresa en estudio está a cargo de la Gerencia de Administración. La administración de personal consta en esta empresa, como debe ocurrir normalmente, de las siguientes actividades:

- a) Reclutamiento, selección y contratación.
- b) Aplicación de sanciones y otorgamiento de estímulos.
- c) Elaboración y pago de la nómina.

En materia de reclutamiento, selección y contratación privan todavía sistemas viciados y tribiales, ajenos a la buena administración, por lo cual es común que las contrataciones se realicen sin un proceso previo de análisis del perfil del puesto y del aspirante a ocuparlo. Es común que se contrate a familiares de los trabajadores, atendiendo más a la recomendación que al talento.

De lo anterior se deriva que no existan criterios "científicos", propiamente administrativos, para aplicar las sanciones y otorgar los estímulos.

En cuanto a la nómina, se paga puntualmente y completa y se elabora mediante un sistema de computación especialmente montado para el efecto. La nómina es enviada a una sucursal de Banca Serfin, que es la responsable de realizar el conteo, ensobretado y pago del dinero en efectivo.

4. Descripción del sistema de sueldos, salarios y prestaciones.

El salario de los trabajadores está integrado por los siguientes conceptos y deducciones:

- a) Sueldo.
- b) Tiempo extra.
- c) Abono al Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR).
- d) Seguridad Social (IMSS)
- e) Impuesto sobre Productos del Trabajo (ISPT).
- f) Caja de ahorro
- g) Vacaciones (cuando procede).
- h) Aguinaldo.
- i) Reparto de utilidades (una vez al año).

De todos los elementos mencionados anteriormente se analizará uno por uno para una mejor comprensión.

SUELDO O SALARIO: Se entiende por salario de acuerdo a la legislación laboral, la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo ¹.

El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, las gratificaciones, percepciones por alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por sus servicios ².

La diferencia entre sueldo y salario, aunque técnicamente sea lo mismo estriba en que el término salario se utiliza para el personal sindicalizado que cobra por semana, y el término sueldo se utiliza para el personal que cobra por quincena, o sea los empleados administrativos.

Existen dos tipos de salarios y son:

Salario mínimo, que es la cantidad mínima que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo; éste debe ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural y para proveer la educación obligatoria de los hijos ³.

-
1. LEY FEDERAL DEL TRABAJO. Tercera edición. Ediciones Trillas. México 1990. p. 32.
 2. LEY FEDERAL DEL TRABAJO. Tercera edición. Ediciones Trillas. México 1990. p. 59.
 3. LEY FEDERAL DEL TRABAJO. Tercera edición. Ediciones Trillas. México 1990. p. 34.

Los salarios mínimos, su fijación y actualización es conforme a la resolución de la Comisión Nacional de Salarios Mínimos (generales y profesionales) y se fijaran cada año y comenzarán a regir el día 1o. de enero del año siguiente.

Estos salarios serán designados conforme a las áreas geográficas que para fines salariales se ha dividido la República Mexicana, y son las que se señalan a continuación:

1. Area geográfica "A" integrada por:

BAJA CALIFORNIA todos los municipios del Estado, BAJA CALIFORNIA SUR todos los municipios del Estado, Municipios del Estado de CHIHUAHUA: Guadalupe, Praxedis G., Juárez, Guerrero, DISTRITO FEDERAL, Municipio del Estado de GUERRERO: Acapulco de Juárez, Municipios del Estado de MEXICO: - Atizapan de Zaragoza, Coacalco, Cuautitlán, Cuautitlán Izcalli, Ecatepec, Naucalpan de Juárez, Tlalnepantla de Baz, Tultitlán; Municipios del Estado de SONORA: Agua Prieta, Cananea, Naco, Nogales, Puerto Peñasco, San Luis, Río Colorado, Santa Cruz; Municipios del Estado de TAMAULIPAS: Camargo, Guerrero, Gustavo Díaz Ordaz, Matamoros, Mier, Miguel Alemán, Nuevo Laredo, Reynosa, Río Bravo, San Fernando, Valle Hermoso; Municipios del Estado de VERACRUZ: Aguadulce, Coatzacoalcos, Cosoleacaque, Las Choapas, Ixhuatlán del Sureste, Minatitlán, Moloacán, Nanchital de Lázaro, - Cárdenas del Río.

El salario mínimo para esta área geográfica "A" es de N\$ 14.27

La resolución de este salario mínimo fue publicado en el Diario Oficial de la federación el 07/12/92. Teniendo vigencia el 01/01/93.

2. Area geográfica "B" integrada por:

Municipios del Estado de JALISCO: Guadalajara, El Salto, Tlajomulco, Tlaquepaque, Tonalá, Zapopan; Municipios del Estado de NUEVO LEON: Apodaca, Garza García, General, Escobedo, Guadalupe, Monterrey, San Nicolás de los Garza, Santa Catarina; Municipio del Estado de Sonora: Altar, Atil, - Bácum, Benjamín Hill, Caborca, Cajeme, Carbó, La Colorada, Cucurpe, Empalme, Elchojoa, Guaymas, Hermosillo, Huatabampo, Imuris, Magdalena, Navojoa, Opodepe, Oquitoa, Pitiquito, San Miguel de Horcasitas, Santa Ana, Sáric, Suaqui Grande, Trincheras, Tubutama; Municipios del Estado de TAMAULIPAS: Aldama, Altamira, Antiguo Morelos, Ciudad Madero, Gómez Farías, González, Mante, Nuevo Morelos, Ocampo, Tampico, Xicoténcatl; Municipio del Estado de Veracruz: Coatzacoatlán, Poza Rica de Hidalgo, Tuxpan.

El salario mínimo para esta área geográfica "B" es de NS 13.26.

La resolución de este salario mínimo fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 7 de diciembre de 1992. Siendo vigente apartir del día 1o. de enero de 1993.

3. Area geográfica "C" integrada por:

Todos los Municipios de los Estados de:

AGUASCALIENTES, CAMPECHE, COAHUILA, COLIMA, CHIAPAS, DURANGO, GUANAJUATO, HIDALGO, MICHOACAN, MORELOS, NAYARIT, OAXACA, PUEBLA, QUERETARO, - QUINTANA ROO, SAN LUIS POTOSÍ, SINALOA, TABASCO, TLAXCALA, YUCATAN, ZACATECAS.

Más todos los municipios de los Estados de CHIHUAHUA, GUERRERO, JALISCO, MEXICO, NUEVO LEON, SONORA, TAMAULIPAS Y VERACRUZ (no comprendidos en el área "A y B").

El salario mínimo para esta área geográfica "C" es de N\$ 12.05.

La resolución de este salario mínimo fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 7 de diciembre de 1992. Siendo vigente a partir del día 1o. de enero de 1993. (Estos salarios mínimos variarán en las áreas "A", "B" Y "C" conforme a la profesión, oficio, o trabajos especiales, pero nunca menor a la resolución del H. Consejo de Representantes de la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos).

Salario Ordinario, es aquel con el que se retribuye la jornada normal de trabajo, y si no tiene este carácter la retribución de la prolongación a dicha jornada, de cualquier otra cantidad diferente a la señalada.

Salario Diario Integrado. En los términos del artículo 32 la Ley del IMSS, el salario base de la cotización se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones de fin de año, y la prima vacacional derivado de las vacaciones a las que tienen derecho los trabajadores cada año.

Para integrar un sueldo o salario se llevan a cabo los siguientes pasos;

- a) Salario por integrar N\$ 14.27.

b) Determinación del factor aguinaldo (15 días artículo 87 L.F.T.)

$$15 \times \text{N}\$ 14.27 = \frac{\text{N}\$ 214.05}{365 \text{ días}} = \text{N}\$ 0.59 \text{ (Aguinaldo diario).}$$

c) Determinación del factor vacaciones (Artículo 76 L.F.T.).

$$6 \text{ días} \times \text{N}\$ 14.27 = \text{N}\$ 85.62$$

$$\times \frac{25\%}{100}$$

$$\text{N}\$ 21.41/365 \text{ días} = \text{N}\$.06$$

(Prima vacacional diaria).

- * La determinación del factor de vacaciones es por el primer año.
- * El salario mínimo por integrar, se tomo del área geográfica "A".

d) Integrando el sueldo o salario quedará como sigue:

Salario diario	N\$ 14.27
+ Factor aguinaldo	0.58
+ Factor vacaciones	<u>0.06</u>
Salario diario integrado	N\$ 14.91

DEPTO	NUN. ENPL.	NOMBRE		R.F.C.	I.N.S.S.	NUN. REC.
FECHA NOM.	DIAS	MRS. EXT.	MRS. EXT. E.			
CLAVE	PERCEPCIONES		CLAVE	DEDUCCIONES		
	SUELDO	NS		I.S.P.T.	NS	
	AJUSTE	NS		I.N.S.S.	NS	
				FONDO DE AHORRO	NS	
PERCEP. GRAU. ACUM.	I.S.P.T. ACUM.		TOTAL PERCEP.	TOTAL DEDUC.	NETO RECIBIDO.	

TIEMPO EXTRA: Las horas de trabajo extraordinarias se pagarán con un ciento por ciento más del salario que corresponda a las horas de la - jornada.

Artículo 67 L.F.T.- Los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios por un tiempo mayor del permitido.

La prolongación que excedan de nueve horas a la semana obliga al - patrón a pagar al trabajador el tiempo excedente con un doscientos por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada sin - perjuicio de la sanción establecida por la Ley.

Una persona que percibe el salario mínimo laboró en una semana 15 - horas después de su jornada normal.

Salario mínimo N\$ 14.27 = N\$ 1.78 (Hora sencilla)
 Horas diarias la- 8
 boradas.

N\$ 1.78		N\$ 1.78	
X <u>2</u>		X <u>3</u>	
N\$ 3.57 = (Hora doble)		N\$ 5.35 = (Hora triple)	
X <u>9</u>		X <u>6</u>	
N\$32.11 = (Tiempo extra doble)		N\$32.11 = (Tiempo extra triple)	

RESULTADO: N\$ 32.11 Tiempo extra doble.
 + 32.11 Tiempo extra triple.
 N\$ 64.22 Tiempo extra a pagar por las 15 horas.

C

DEPTO	NUN. ENPL.	NOMBRE		R. F. C.	I. N. S. S.	NUN. REC.
FECHA NOM.	DIAS	HRS. EXT.	HRS. EXT. E.			
	8	15				
CLAVE	PERCEPCIONES		CLAVE	DEDUCCIONES		
	SUELDO	H\$		I. S. P. T.	H\$	
	HORAS EXTRAS	H\$		I. N. S. S.	H\$	
				FONDO DE AHORRO	H\$	
PERCEP. GRAU. ACUM.	I. S. F. T. ACUM.	TOTAL PERCEP.	TOTAL DEDUCC.	NETO RECIBIDO.		

S.A.R. (SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO): El S.A.R. es un sistema que combina los esfuerzos del Gobierno, la Banca y las Empresas en beneficio de los trabajadores, ya que tiene como finalidad mejorar su nivel de vida através de:

* El aumento de sus recursos disponibles al momento de su retiro, - (o bien en caso de incapacidad temporal o permanente, desempleo o muerte).

* Una mayor facilidad para compra de casa habitación, utilizando - los recursos producto de la aportación al INFONAVIT.

El S.A.R. consiste en una aportación del 7% por parte de la empresa sobre el sueldo base del trabajador (mensual).

Esta aportación se debe depositar en los bancos bimestralmente y se divide en dos partes o subcuentas:

* Un 2% destinado al fondo del ahorro.

* Un 5% destinado al fondo para la vivienda. (cantidad que antes se canalizaba através del INFONAVIT.

Cabe aclarar que la aportación del 2% es independiente a la que actualmente hace la empresa al IMSS, la cual se seguirá realizando como - hasta ahora.

CALCULO:

N\$ 14.27 X 30.4 = 433.80

X 73

N\$ 30.36

SAR Mensual

X 2

N\$ 60.72

Depósito bimestral
al SAR.

Este calculo se efectuó para una persona que gana el salario mínimo del área geográfica "A", vigente a partir del 1.º de enero de 1993.

Para la entrega del comprobante de inscripción dentro del SAR., de los trabajadores de una empresa, el patrón deberá realizar los siguientes tramites:

* Celebrar un contrato de mandato con la Institución Bancaria donde se vayan a depositar las cuotas bimestrales. (SERFIN)

* Para la entrega de las cuotas y aportaciones, el patrón tendrá la obligación de proporcionar lo siguiente:

Formato SAR-01-1

Formato SAR-04-1

Formato SAR-02-1

Formato SAR-05-1

Una vez proporcionados estos formatos a la Institución Bancaria, esta entregará el Formato SAR-03-2, como comprobante de inscripción del trabajador. (Todos estos formatos se expiden por triplicado).

IDENTIFICACION DEL PATRON

REG. FED. DE CONTRIBUYENTES (MON. D)	NO. DE REG. PATRONAL INSS	NO. DE EXPEDIENTE INFONAVIT
APELLIDO PATERNO, MATERNO Y/O NOMBRES O DENOMINACION O RAZON SOCIAL		
DOMICILIO DE LA EMPRESA CALLE Y NO. EXT. E INT.		
COLOMBIA		CODIGO POSTAL
CIUDAD O POBLACION, DELEGACION O MUNICIPIO		
ENTIDAD FEDERATIVA		

DATOS DEL BANCO RECEPTOR

DENOMINACION DEL BANCO	LOCALIDAD/ SUCURSAL	CUENTA DE CHEQUES
------------------------	---------------------	-------------------

CUOTAS DEL SEGURO DEL RETIRO

IMPORTE:	APORT. PATRONALES INSS	APORT. ADICIONAL INSS	TOTAL INSS
----------	------------------------	-----------------------	------------

APORTACION AL INFONAVIT
 TRABAJADORES SIN CREDITO DE INFONAVIT

IMPORTE:	APORT. PATRONALES INFONAVIT	APORT. ADICIONAL INFONAVIT	TOTAL INFONAVIT
----------	-----------------------------	----------------------------	-----------------

TOTAL DE LAS CUOTAS Y APORTACIONES

TOTAL A PAGAR:	TOTAL INSS + INFONAVIT
----------------	------------------------

PAGOS EXTEMPORANEOS

ACTUALIZACION:	INSS	INFONAVIT
----------------	------	-----------

RECARGOS:	INSS	INFONAVIT
-----------	------	-----------

CONTROL DE LAS CUOTAS Y APORTACIONES

NO. DE TRABAJADORES	BIMESTRE DE APORTACION	NO. AÑO
---------------------	------------------------	---------

NO. DE FORMULARIO	1	COPIES MAGNETICOS DE INFORMACION SEGUN CONTRATO QUE SE ESTABLESCA	TIPO DE DISPOSITIVO	NOMBRE DEL ARCHIVO
SAR-01-1	_____			
SAR-02-1	_____			
SAR-04-1	_____			
SAR-05-1	_____			
TOTAL	_____			

RESPONSABLE LEGAL	
NOMBRE	_____
R.F.C.	TEL. _____
NOMBRE	_____
	FIRMA _____

FECHA SELLO Y FIRMA DE LA	FECHA RECEPCION
SUCURSAL QUE RECIBE LOS	
DOCUMENTOS Y LA APORTACION	(DIA, MES, AÑO)

	FIRMA _____

BANCA SERFIN, S.A.
INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE.

SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO
DETALLE DE AHORRO AL TRABAJADOR
SAB-02-1

IDENTIFICACION DEL PATRON

REG. FED. DE CONTRIBUYENTES (MON. ID)

BIMESTRE DE APORTACION

NO. AÑO

APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE O DENOMINACION O RAZON SOCIAL

IDENTIFICACION DEL TRABAJADOR

REG. FED. DE CONTRIBUYENTES (MON. ID)

NO. DE AFILIACION INES

NO. DE CONTROL INTERNO DEL BANCO

BANCO QUE OPERA LA CUENTA

FECHA DE APORTACION

NUMERO DENOMINACION

LOCALIDAD/SUCURSAL

DIA MES AÑO

APELLIDO PATERNO, MATERNO Y/O NOMBRES

CUOTA INES

APORT. A INFONAVIT

APORT. AL. INES

APORT. AD. INFONAVIT

TOTAL

PARA USO DEL BANCO

NOTA: ESTE FORMATO ES POR TRIPLICADO:

ORIGINAL PARA EL BANCO.
COPIA PARA EL PATRON.
COPIA PARA EL TRABAJADOR.

BANCA SERFIN, S.A.
INSTITUCION DE BANCA MULTIPLESISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO
COMPROBANTE DE APORTACION AL TRABAJADOR
521-83-2

IDENTIFICACION DEL PATRON

RES. FED. DE CONTRIBUYENTES (NOM. I.D.)

BISESTRAL DE APORTACION.

NO. / AÑO.

APELLIDO PATERNO, MATERNO Y/O NOMBRES O DENOMINACION O RAZON SOCIAL

IDENTIFICACION DEL TRABAJADOR

RES. FED. DE CONTRIBUYENTES, NO. DE AFILIACION INSS, NO. DE CONTROL INT. DEL ECO, BANCO QUE OPERA EL CTA.

LOCALIDAD / SUCURSAL

FECHA DE APORTACION

APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRES

CUOTA INSS

APORTACION ADICIONAL INSS

TOTAL INSS

APORTACION INFONAVIT

APORTACION ADICIONAL INFONAVIT

TOTAL INFONAVIT

OBSERVACIONES:

NOTA: ESTE FORMATO SE EXPIDE POR TRIPPLICADO:

ORIGINAL PARA EL BANCO.
COPIA PARA EL PATRON.
COPIA PARA EL TRABAJADOR.

BANCA SERFIN, S.A.

INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE

SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO
REGISTRO Y ACTUALIZACION DE
DATOS DEL TRABAJADOR

ShR-04-1

IDENTIFICACION DEL TRABAJADOR

SEG. FEL. DE CONTRIBUYENTES (MOM. ID)

NUMERO DE AFILIACION IMSS

REGISTRO
CAMBIOS

FECHA DE NACIMIENTO

BANCO

NUMERO DE CONTROL INTERNO DEL BANCO

DIA MES AÑO

DOMICILIO

APELLIDO PATERNO

APELLIDO MATERNO

NOMBRES

DOMICILIO DEL TRABAJADOR

CALLE Y NUMERO EXTERIOR Y INTERIOR

COLONIA

CODIGO POSTAL

CIUDAD O POBLACION, DELEGACION O MUNICIPIO

ENTIDAD FEDERATIVA

DATOS DEL BANCO

ACTUAL

DENOMINACION

SUCURSAL

CALLE

NUEVO

NUMERO

DENOMINACION

SUCURSAL

CALLE

FIRMA DEL TRABAJADOR

ME LEIDO Y TITULO DE ACUERDO CON LO SEÑALADO

FIRMA DELLO A FIRMA DE

LA SUCURSALE QUE RECIBE
LOS DOCUMENTOS

FECHA DE RECEPCION

DIA MES AÑO

CONOCIMIENTO DE FIRMA POR EL PERSON
NOMBRE

P.T.C.

FIRMA

NOTA: ESTE FORMATO SE ENTREGA POR TRIPPLICADO:
ORIGINAL EN EL BANCO.
COPIA PARA EL PERSON.
COPIA PARA EL TRABAJADOR.

BANCA SERFIN, S.A.

INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE

 SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO
 REGISTRADO Y ACTUALIZACION DE LOS
 BENEFICIARIOS DEL TRABAJADOR
 SAR-SE-1
IDENTIFICACION DEL TRABAJADOR

SEG. FED. DE CONTRIBUYENTES (MOH, D)	NUMERO DE AFILIACION INSS	REGISTRO <input type="checkbox"/>
NUMERO DE CONTROL INTERNO DEL BANCO		CAMBIO <input type="checkbox"/>
APELLIDO PATERNO; MATERNO Y/O NOMBRES		

DATOS DEL BENEFICIARIO (S)

APELLIDO PATERNO; MATERNO Y/O NOMBRES	PORCENTAJE DE PARTICIPACION
EN RELACION A LA CUENTA INDIVIDUAL DEL SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO, ABIERTA A MI FAVOR POR CUENTA DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL Y DEL INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES, EN LOS TERMINOS DE LAS LEYES RESPECTIVAS Y ATENTO A LO DISPUESTO EN LOS ARTICULOS 118-1 DE LA LEY DEL SEGURO SOCIAL Y 48 DE LA LEY DEL INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES, POR ESTE MEDIO DESIGNO COMO BENEFICIARIO DE DICHA CUENTA A LA PERSONA INDICADA EN ESTE FORMATO. CUALQUIER MODIFICACION QUE DECIDA REALIZAR A LA DESIGNACION ANTERIOR LE SERA NOTIFICADA POR ESCRITO, EN EL ENTENDIDO DE QUE EN TANTO NO RECIBA ESTA NOTIFICACION, LA DESIGNACION HECHA CON ANTERIORIDAD TENDRA VALIDEZ ABSOLUTA.	

BANCO

FIRMA DEL TRABAJADOR	SELLO Y FIRMA DE LA SUCURSAL QUE RECIBE LOS DOCUMENTOS	FECHA DE RECEPCION DIA MES AÑO
CONOCIMIENTO DE FIRMA POR EL PATRON NOMBRE _____ S.F.C. _____ FIRMA _____		

 NOTA: ESTE FORMATO SE EXPIDE POR TRIPLICADO:
 COPIA PARA EL BANCO.
 COPIA PARA EL TRABAJADOR.

SEGURIDAD SOCIAL (IMSS): Los empleadores o patrones están obligados a registrarse e inscribir a sus trabajadores en el Instituto Mexicano del Seguro Social, dentro del plazo no mayor de cinco días siguientes a la iniciación de la prestación de sus servicios, suministrando las informaciones que solicite el Instituto.

En el caso que el patrón no cumpla con la obligación de inscribir al trabajador, éste tiene el derecho de acudir al Instituto a solicitar su inscripción proporcionando bajo su responsabilidad los informes correspondientes, sin que ello libere al patrón del cumplimiento de sus obligaciones ni le exima de las sanciones respectivas.

Es una obligación del trabajador por el hecho de ser miembro del I.M.S.S. y este descuento se les aplica según el sueldo o salario que perciba haciendo notar que el salario mínimo está exento de dicho descuento.

Salario diario	N\$ 20.00
Factor de integración	<u>X 1.045</u>
S.D.I.	N\$ 20.90

N\$ 20.90

X 4.5%

N\$.94 Cuota que deberá pagar diariamente al I.M.S.S.

IMPUESTO SOBRE PRODUCTOS DEL TRABAJO (ISPT): Los contribuyentes que obtengan ingresos por salarios y en general por la prestación de un servicio personal subordinado, efectuarán pagos provisionales a través de sus empleadores o patronos, sean éstos personas físicas o morales, quienes les retendrán el impuesto y efectuarán el entero en las instituciones bancarias autorizadas; no efectuarán la retención a las personas que únicamente perciban salario mínimo general del área geográfica del contribuyente.

Los retenedores harán el entero de las contribuciones a más tardar - el día 17 del mes de calendario inmediato posterior al de terminación del periodo de la retención.

INGRESOS POR CONCEPTO DE SALARIOS.

Los empleadores o patronos que estén obligados a retener el impuesto correspondiente de acuerdo con lo establecido en la Ley del Impuesto sobre la Renta, efectuarán el siguiente procedimiento:

* Se sumarán todos los ingresos pagados al trabajador en un mes de calendario.

* A ese total se le aplicará la tarifa contenida en el artículo 80 - de la Ley del Impuesto sobre la Renta para la determinación del impuesto provisional.

Las cantidades establecidas en las columnas correspondientes a límite inferior, límite superior, cuota fija de cada renglón de la tarifa del artículo 80, se actualizarán trimestralmente; la Secretaría hará las operaciones aritméticas y publicará la tarifa actualizada en el Diario Oficial de la Federación.

Con la finalidad de lograr una mejor distribución de la carga fiscal se establece un subsidio que beneficia a todos los trabajadores, ya que se traduce en una disminución del Impuesto Sobre la Renta a su cargo.

Este subsidio será calculado por los patrones aplicando la tabla y procedimiento contenidos en el artículo 80-A.

El monto del subsidio acreditable contra el impuesto derivado de los ingresos por sueldos o salarios, se calculará considerando el subsidio que resulte conforme a la tabla, disminuido en el monto que se obtenga de multiplicar dicho subsidio por el doble de la diferencia que exista entre la unidad y la proporción que determinen quienes hagan los pagos. Dicha proporción se calculará dividiendo el monto total de los pagos efectuados en el ejercicio inmediato anterior que sirva de base para determinar el impuesto sobre sueldos o salarios entre el total de las erogaciones efectuadas en el mismo por cualquier concepto relacionado con la prestación de servicios personales subordinados, aun cuando se trate de gastos que no sean deducibles para el empleador ni el trabajador deba pagar impuestos por el ingreso, incluyendo entre éstos:

* Las inversiones y gastos relacionados con la previsión social.

* Servicios de comedor.

* Comida y transporte, proporcionados al trabajador.

Las inversiones para estos efectos se calcularán considerando el monto de la deducción de las mismas en el ejercicio y en aquellas que no sean deducibles, se tomarán las registradas para efectos contables.

Total de pagos efectuados en el ejercicio inme-- diato anterior	Entre	Total de erogaciones realizadas en el mismo ejercicio	Proporción determinada por el patrón
N\$ 90,000.00	/	N\$ 100,000.00	= N\$.9

No deberán incluirse en el cálculo:

* Los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo a que se refiere la Ley Federal del Trabajo.

* Los viáticos cuando sean erogados en servicio del patrón a que se refiere la fracción XIII del artículo 77 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

* El impuesto del 1% sobre erogaciones por la prestación de un servicio personal subordinado, prestado bajo la dirección del patrón y los impuestos locales sobre nóminas.

Cuando la proporción que se obtenga de acuerdo al procedimiento descrito sea inferior al 50%, los trabajadores no tendrán derecho al subsidio por considerar que en este caso el 50% del sueldo de los trabajadores se encuentra ya subsidiado por medio de prestaciones o ingresos exentos.

Para determinar la proporción podrán considerarse los pagos del presente ejercicio, siempre que la proporción que se obtenga aumente en más de un 10% respecto de la obtenida con datos de 1992, ya que en este caso en que los trabajadores están recibiendo menores prestaciones que en 1992 la proporción resultará mayor y se tendrá derecho a un subsidio mayor.

Las empresas que inicien actividades en 1993, podrán aplicar el procedimiento a que se refiere el párrafo anterior.

Un trabajador, con domicilio en el Distrito Federal, prestó sus servicios en forma subordinada y obtuvo durante el mes de enero de 1993 un total de N\$ 3,000.00 por concepto de sueldos. El monto de la retención mensual se determinará como sigue:

Aplicación de la tarifa contenida en el artículo 80 de la Ley del Impuesto sobre la Renta al total de Ingresos.

Ingreso del mes	N\$ 3,000.00
Menos	
Límite inferior	<u>2,065.92</u>
Excedente del límite inferior	934.08
Por	<u>33%</u>
Impuesto Marginal	308.24
Más	
Cuota fija	<u>355.46</u>
Impuesto	N\$ 663.70

CALCULO Y APLICACION DEL SUBSIDIO.

Para calcular el subsidio se consideran el ingreso y el impuesto determinado conforme a la tarifa del artículo 80. Considerando el ingreso de N\$ 3,000.00, este se ubica tanto en la tarifa como en la tabla entre los límites que se señalan a continuación

TARIFA ARTICULO 80.

Límite Inferior N\$	Límite Superior N\$	Cuota Fija N\$	% para aplicarse sobre el excedente del Límite inferior. %
2,065.92	4,166.66	355.46	33

TABLA ARTICULO 80-A Subsidio Fiscal

Límite Inferior N\$	Límite Superior N\$	Cuota Subsidio N\$	% de subsidio sobre el impuesto marginal. %
2,065.92	4,166.66	177.73	40

El impuesto marginal es la cantidad de N\$ 308.24, que se obtuvo de - el cálculo del impuesto, al aplicar el 33% sobre el excedente del límite inferior.

La tabla para el cálculo del subsidio se aplica como sigue:

Impuesto marginal	N\$ 308.24
Por	
% del subsidio	
sobre el impuesto marginal	<u>40</u>
Subsidio sobre impuesto marginal	123.29
Más	
Cuota de subsidio	<u>177.73</u>
Subsidio determinado	N\$ 301.02

El subsidio acreditable contra el impuesto derivado de los ingresos por sueldos o salarios, será el que se obtenga de restar al subsidio determinado conforme a la tabla, el monto que se obtenga de multiplicar - dicho subsidio por el doble de la diferencia existente entre la unidad y la proporción que determinen las personas que hagan los pagos de acuerdo con lo siguiente:

Unidad	1
Menos	
Proporción determinada por el patrón	<u>0.9</u>
	0.10
Por	<u>2</u>
Factor	0.20

El factor obtenido se multiplica por el monto del subsidio:

Subsidio		Factor	=	
301.03	x	.20	=	N\$ 60.20

El resultado N\$ 60.20 se restará del subsidio:

Subsidio		=	
301.03	- 60.20	=	N\$ 240.83 Subsidio acreditable.

Finalmente:

Impuesto - Subsidio acreditable - 10% salario mínimo = ISR a retener.	
663.71	- 240.83 - 40.52 = N\$ 382.16

CAJA DE AHORRO: Esta aunque no es considerada obligatoria por ley - dentro de una empresa, juega un papel muy importante para los trabajadores, debido a que significa una obligación y a la vez un estímulo para ellos.

Las ventajas de llevar caja de ahorro dentro de la empresa son:

- * Al ingresar el dinero al Banco, producto de la aportación de los trabajadores y en ocasiones de la empresa, se generarán intereses.

- * Se hacen préstamos a los trabajadores, cuando éstos lo soliciten cobrandoles un interés, que al final de la liquidación de la caja de ahorro beneficiarán dichos intereses a todos los integrantes.

- * Al finalizar el año ellos perciben ganancias, producto de el ahorro que realizarán durante todo el año.

N O T A : El dinero para la integración de la caja de ahorro por lo general al iniciar el año, se obtiene: una parte por la empresa (no siendo obligatoria si ésta no lo desea), y otra parte por los integrantes de la caja de ahorro (trabajadores a cualquier nivel), a quienes se les descuenta de su nómina.

VAGACIONES (CUANDO PROCEDE): Artículo 76 Ley Federal del Trabajo.

Los trabajadores que tengan más de un año de servicio disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborales y que aumentará en dos días laborales hasta llegar a doce, por cada año de servicio.

Después del cuarto año, el período de vacaciones se aumentará en dos días por cada cinco de servicio.

Posteriormente en los artículos del 77 al 81 de la misma ley se menciona más al respecto.

AGUINALDO: Artículo 87. Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día 20 de diciembre, equivalente a quince días de salario por lo menos.

Los que no hayan cumplido el año de servicio, independientemente de que se encuentren o no laborando en la fecha de liquidación del aguinaldo tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo.

DEPTO	NUN.EMPL.	NOMBRE		R.F.C.	I.N.S.S.	NUN. REC.
FECHA NOM.	DIAS	HRS. EXT.	HRS. EXT. E.			
CLAVE	PERCEPCIONES		CLAVE	DEDUCCIONES		
	AGUINALDO	N6		I.S.P.T.		N6
	CONF. GRAU/AGUI.	N6		I.N.S.S.		N6
	SUBSIDIO ISPT	N6		FONDO DE ANPRO		N6
	AGUI.					
	VACACIONES	N6				
	PRIMA VACACIONAL	N6				
PERCEP. GRAU. ACUM.	I.S.P.T. ACUM.	TOTAL FERCEF.	TOTAL DEDUCC.	NETO RECIBIDO.		

REPARTO DE UTILIDADES (UNA VEZ AL AÑO): La participación de Utilidades es la parte de los rendimientos obtenidos por la empresa en cada ejercicio de operación, que corresponde a los trabajadores por su intervención en el proceso productivo.

La obligación de la empresa de hacer participes a sus trabajadores de las utilidades obtenidas, y en consecuencia el derecho de los trabajadores a recibir y aun a exigir dicha participación se encuentran establecidos en: La fracción IX del apartado A del artículo 123 constitucional que establece los principios generales; el Reglamento de los artículos 121 y 122 de la Ley Federal del Trabajo, que establece el procedimiento de las objeciones de los trabajadores y los repartos adicionales; y la resolución emitida por la segunda Comisión Nacional para la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa.

PASOS FUNDAMENTALES EN CUALQUIER SISTEMA DE P.T.U.

Para la elaboración del proyecto individual, es necesario conocer previamente el monto global de las utilidades a repartir y el número de trabajadores que participarán. Siguiendo con el ejemplo anterior, se hace el cálculo correspondiente para determinar la utilidad a repartir entre los trabajadores de la manera siguiente, de acuerdo a lo que establece la Ley Federal del Trabajo.

1. Solicitar una lista al departamento de sistemas de los trabajado-

res que laboraron en el año Fiscal, días trabajados y pesos ganados en el año.

2. Eliminar a todos los trabajadores que trabajaron menos de 60 días haciéndoles mención que los días de incapacidad que haya tenido el trabajador se le deben sumar.

Días trabajados	250
+ días de incapacidad	
en el año	<u>15</u>
Total base para P.T.U.	265

3. De la cantidad total a repartir el 50% se destinará por pesos ganados, y el otro 50% a días trabajados.

Utilidad ejercicio actual	N\$ 14,000.00
Utilidad no cobrada ejercicio anterior	<u>2,000.00</u>
Utilidad a repartir	N\$ 16,000.00

N\$ 8,000.00 repartido a días trabajados.

N\$ 8,000.00 repartido a pesos ganados.

4. Para determinar el importe que a cada trabajador le corresponde por días trabajados, se obtendrá un factor dividiendo el 50% del reparto

de utilidades entre el total de días trabajados.

Número de trabajadores 15

Días trabajados 5,475

$\frac{\text{N\$ 8.000.00}}{5,475} = \text{N\$ 1.46}$ Factor por días trabajados

5. Para determinar el importe que le corresponde a cada trabajador - por peso ganado, se obtendrá un factor dividiendo el 50% de la cantidad a repartir entre el total de pesos ganados por cada trabajador.

Utilidad a repartir $\frac{\text{N\$ 8.000.00}}{\text{N\$80,416.00}} = \text{N\$.099}$ Factor por pesos ganados.

En este caso el sueldo máximo que se debe considerar es el equivalente al que le corresponde al trabajador sindicalizado de mayor sueldo - incrementado en un 20%.

DEPTO	NUM. ENPL.	NOMBRE		R.F.C.	I.N.S.S.	NUM. REC.
FECHA NOM.	DIAS	MRS. EXT.	MES. EXT. E.			
CLAVE	PERCEPCIONES		CLAVE	DEDUCCIONES		
	REPARTO DE UTILIDADES No			I.S.P.T.	No	
				I.N.S.S.	No	
				FONDO DE AHORRO	No	
PERCEP. GRAV. ACUM.	I.S.P.T. ACUM.	TOTAL PERCEP.	TOTAL DEBUCC.	NETO RECIBIDO.		

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo con lo expuesto a lo largo del presente trabajo, pueden sustentarse las siguientes conclusiones y recomendaciones:

1. El elemento sustancial de la administración de personal es la administración de sueldos, salarios y prestaciones, pues de ella - suele depender en gran parte la estabilidad y la satisfacción en el empleo.
2. Sin embargo, no basta con que un sistema de administración de sueldos, salarios y prestaciones exista para que cumpla sus propósitos, sino que además debe reunir algunas condiciones de calidad que lo hagan idóneo, es decir; apto para cumplir su papel en el funcionamiento de la empresa.
3. La administración de sueldos, salarios y prestaciones tiene un aspecto legal y uno casuístico. Es decir, por una parte, las políticas de la empresa en esa materia están regidas por ordenamientos legales, y por otra, cada empresa agrega por sí misma algunas modalidades que hacen que algunos sistemas de administración de sueldos, salarios y prestaciones sean mejores que otros y que todos sean distintos entre sí.

4. En el caso de la empresa estudiada, el sistema de administración de sueldos, salarios y prestaciones pueden considerarse aceptable, pues cumple con los ordenamientos legales.

5. Sin embargo, el sistema de la empresa estudiada debe ser perfeccionado, sobre todo en lo que se refiere a las políticas de reclutamiento, selección y contratación, para que éstas sean más científicas desde el punto de vista administrativo. De la existencia de adecuados procedimientos de reclutamiento, selección y contratación dependerá en buena medida que el sistema de administración de sueldos, salarios y prestaciones se vea enriquecido, así como la administración de personal en términos generales.

6. Como se ha observado en el presente trabajo, la administración de sueldos, salarios y prestaciones afecta a la organización en todos los niveles, comenzando por la forma en que se da el reclutamiento de personal y el atraer buenos elementos depende de la capacidad de la empresa para poder ofrecer buenos salarios.

BIBLIOGRAFIA

CALVO Langarica, César. Manual del pasante. Editorial PAC. México, 1984.

DE GORTARI, Eli. Lógica general. Editorial Grijalbo. México 1965.

DE GORTARI, Eli. Metodología general y métodos especiales. Ediciones Oceano. Segunda edición. México, 1985.

DEUTSCH, Mitchell F. La excelencia japonesa. Una penetrante visión de la cultura corporativa más exitosa del siglo XX. Grupo Editorial Sayrols. México, 1987. 152 pp.

DRUCHER, Peter F. La gerencia de empresas. Editorial Sudamericana. Buenos Aires, 1957.

FAYOL, Henri. Administración industrial y general. Editorial El Ateneo. Biblioteca de Ciencias Económicas. México, 1956.

GARCIA RAMIREZ, Luis Enrique. Control interno y la calificación. - Universidad Nacional Autónoma de México. México, 1975.

GOMEZ MORFIN, Joaquín. El control interno de los negocios. Fondo de Cultura Económica. Sexta edición. Fondo de Cultura Económica. México, 1968.

GULICK, Luther. Notas sobre la teoría de la organización. Ensayos sobre la ciencia de la Administración. Editado por Luther Gulick y Lyndall Urwick. Instituto de Administración Pública de la Universidad de Columbia. Traducción de la ESAPAC. San José Costa Rica. Material de trabajo (1955). Nueva York, 1937.

INSTITUTO Mexicano de Contadores Públicos, A. G. Normas y procedimientos de auditoría. Decimotercera edición. IMCP. México, - 1982.

ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa. Editorial Norma. Bogotá, 1986.

JIMENEZ CASTRO, Wilburg. Introducción al estudio de la teoría administrativa. Cuarta edición. Fondo de Cultura Económica. México, 1978.

KOONTZ, Harold, y Cyrill O'Donnell. Curso de Administración moderna Libros McGraw Hill de México. México, 1977.

LUNDELL, John E. Principios de organización administrativa. Conferencias sobre Administración Pública. Ministerio de Hacienda - de El Salvador. Segunda parte. Imprenta Nacional. San Salvador, 1951.

MENDIVIL ESCALANTE, Victor. Elementos de auditoría. Ediciones Contables y Administrativas. México, 1982.

MOONEY, James D. Principios de organización. Ediciones de la Universidad de Puerto Rico. Editorial Cultural. San Juan, 1954.

PERDOMO MORENO, Abraham. Fundamentos de control interno. Ediciones Contalbes y Administrativas. México, 1988.

PRIETO, Alejandro. Sistemas de Contabilidad. Cuarta edición. Editorial Banca y Comercio. México, 1980.

REYES PONCE, Agustín. Administración de empresas. Editorial Limusa. México, 1979.

RODRIGUEZ PAYAN, Jesús José. Comentarios sobre el control interno de las empresas. Universidad del Valle de México. México, 1977

ROMERO BETANCOURT, Samuel. Principios fundamentales de la Administración de Empresas. Editorial IEESA. MEXICO, 1977.

RUIZ DE VELASCO, Luis, y Alejandro Prieto Llorarte. Auditoria práctica. Séptima edición. Editorial Banca y Comercio. México - 1980.

SANCHEZ ALARCON, Francisco Javier. Programas de Auditoría. Editorial ECASA. México, 1979.

TAYLOR, Frederick W. Administración científica. Editorial Argentina de Finanzas y Administración. Selección Contable. Buenos Aires, 1945.

TERRY, George. Principios de Administración. Séptima edición. Editorial Continental. México, 1984.

URWICK, Lyndall. Elementos de Administración. Ediciones de la Universidad de Puerto Rico. Editorial Cultura. San Juan, 1954

Ley Federal del Trabajo. Tercera Edición. Editorial Trillas. México, 1990.

Diario Oficial de la Federación. Lunes 7 de diciembre de 1992.