



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

**“IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UNA
INSTITUCIÓN BANCARIA
DESDE EL PUNTO DE VISTA FINANCIERO”**

FALLA DE ORIGEN

T É S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ENRIQUE OCTAVIO REYES MONDRAGÓN

ASESOR: PEDRO ACEVEDO ROMERO

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉX.

1995



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES
UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"Importancia de los Recursos en una Institución Bancaria desde el Punto de Vista Financiero "

que presenta el pasante: Enrique Octavio Reyes Mondragón
con número de cuenta: 8614636-6 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 19 de Octubre de 1995.

PRESIDENTE	<u>C.P. Pedro Acevedo Romero</u>
VOCAL	<u>L.A. Alvaro González Mendoza</u>
SECRETARIO	<u>C.P. Rafael Mejía Rodríguez</u>
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Francisco Ramírez Ornelas</u>
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Néstor Pillado García</u>

[Firma]
5/III/95
[Firma]
5/III/95

A LA UNAM

Con infinito agradecimiento por ayudarme a construir los cimientos del conocimiento, darme la oportunidad de culminar una carrera profesional, así como poner en alto tu nombre en la Institución en la que me desarrollo.

A LA FES CUAUTITLAN

Por la oportunidad de haber estudiado en tus aulas.

A LAS INSTITUCIONES Y MAESTROS.

Quienes desde la niñez hasta el último semestre de mis estudios superiores contribuyeron con su ejemplo, esfuerzo y sacrificio en mi formación profesional para ser un individuo mejor en la sociedad.

Con admiración y respeto.

Con especial agradecimiento al **GRUPO FINANCIERO BANCOMER**, por la oportunidad de trabajar en una Institución líder y por la facilidad para la realización del presente trabajo.

A MIS PADRES

Por haber sembrado en mí ser un profundo deseo de éxito basado en la integridad y honestidad, por ese inmenso cariño que siempre me brindaron el cual es la base del equilibrio moral y familiar. Gracias a ambos por sus enormes esfuerzos y sacrificios, por ser siempre mis guías y eternos consejeros. Con amor, respeto y agradecimiento, por siempre.

A MIS HERMANOS

Que han sido compañeros y amigos de toda la vida, comparto con ustedes esta satisfacción.

Con agradecimiento a mis familiares que de alguna manera colaboraron desde el inicio hasta el final de la consecución de esta meta.

A TI IRIS

Por tu apoyo incondicional en situaciones buenas y malas y sobre todo por tu colaboración en la realización de este trabajo.

OBJETIVO

OBJETIVO

Asegurar la importancia que juega el establecimiento e implantación de procesos para la Administración de Sueldos, Prestaciones y Compensaciones al personal de una Institución Bancaria, partiendo de un sistema de análisis y valuación de puestos con respecto al mercado salarial.

IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA DESDE EL PUNTO DE VISTA FINANCIERO

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

1. ANTECEDENTES

- 1.1. Desarrollo y evolución de la Administración dentro de las relaciones humanas.
- 1.2. Desarrollo y alcances de la Institución Bancaria.

2. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA INSTITUCIÓN BANCARIA

- 2.1. Importancia y definición de los Recursos Humanos.
- 2.2. Funciones de la Administración de Recursos Humanos.
 - 2.2.1. Reclutamiento.
 - 2.2.2. Selección de Personal.
 - 2.2.3. Contratación.
 - 2.2.4. Inducción.
 - 2.2.5. Capacitación.
 - 2.2.6. Otras funciones.

3. VALUACIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

- 3.1. Modelos y descripción de puestos.
 - 3.1.1. Instituciones en general.
 - 3.1.2. Instituciones Bancarias.
- 3.2. Concepto de valuación de puestos.
- 3.3. Requisitos básicos de la valuación de puestos.
- 3.4. Modelo tipo de la descripción de puestos en una Institución Bancaria.

3.5. Métodos y sistemas actuales de valuación de puestos en una Institución Bancaria.

3.5.1. Método de Gradación.

3.5.2. Método de Alineamiento.

3.5.3. Sistema de Perfiles y Escalas (Sistema Hay).

4. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

4.1. Aspectos generales. (Antecedentes).

4.2. Definición de sueldos, administración de sueldos y salarios, compensaciones e incentivos.

4.3. Clasificación y objetivos de la Administración de Sueldos.

4.4. Factores que determinan los sueldos.

5. PRESTACIONES SOCIALES (BENEFICIOS SOCIALES)

5.1. Orígenes de las prestaciones y beneficios sociales.

5.2. Orígenes en México.

5.3. Tipología de las prestaciones sociales.

5.4. Clasificación de las prestaciones sociales.

5.5. SAR. (Sistema de Ahorro para el Retiro).

5.5.1. Generalidades.

5.5.2. Definición y objetivos del SAR.

5.5.3. Elementos que lo rigen (sujetos de aseguramiento).

6. BENEFICIOS QUE APORTAN LAS PRESTACIONES SOCIALES TANTO PARA LA INSTITUCIÓN COMO PARA EL PERSONAL

6.1. Generalidades.

6.2. Relación empleado-institución.

6.3. Las relaciones de intercambio.

6.4. Costo de las relaciones sociales.

6.4.1. Criterios y principios para el planeamiento de servicios y prestaciones sociales.

6.5. Objetivos de un plan de prestaciones sociales.

6.6. El costo del dinero-un costo de las prestaciones.

6.7. Trato fiscal de las prestaciones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente trabajo tiene el propósito de dar a conocer la importancia y funciones de la Administración de Recursos Humanos, así como los métodos existentes de valuación y análisis de puestos aplicables en una Institución Bancaria para la implantación de un sistema óptimo en la Administración de sueldos y salarios, prestaciones y compensaciones que permita al personal de la Institución recibir los beneficios de estas prestaciones sociales para ser más competitivos ante los cambios que enfrentamos derivado de la apertura comercial con nuestros vecinos del norte y de la autorización de la instalación en nuestro país de siete nuevos bancos extranjeros y otros más nacionales.

Hemos observado a lo largo de la historia que uno de los problemas más frecuentemente suscitado en todas las organizaciones no importando su giro es lo referente a la remuneración del personal, sufriendo una modificación constante de acuerdo a las necesidades imperantes del momento, que a través de técnicas nos conducirán hacia la obtención de sueldos y prestaciones que satisfagan las necesidades de los empleados y la propia Institución.

En el primer capítulo mencionaremos los aspectos generales de la Institución Bancaria y su entorno dentro del mercado nacional.

En el segundo capítulo trataremos los elementos que nos permitan definir claramente las funciones e importancia de la Administración de Recursos Humanos en una Institución Bancaria.

El capítulo tercero lo enfocaremos hacia la valuación y análisis de puestos, desde su definición, clasificación, descripción, finalidades y alcances de cada uno de ellos.

En el capítulo cuarto marcaremos lo referente a la Administración de Sueldos y Salarios, desde su aspecto histórico hasta el actual, desarrollo que nos permite definir los objetivos y factores que determinan los sueldos.

En el capítulo quinto se engloban los elementos en materia de Prestaciones Sociales, así como la determinación de los aspectos que las integran. De ésta manera se hablará de los orígenes, tipología y clasificación de las prestaciones sociales, sus generalidades, aplicaciones y objetivos del SAR dada la importancia que guarda dentro de éste paquete para llegar a la determinación de la relación costo- beneficio de las mismas, tanto para el empleado como para la Institución.

En el último capítulo abarcaremos la importancia y beneficios que aportan dichas prestaciones sociales, tanto para la Institución como para el personal que conforma la misma, dándole un enfoque social, un aspecto de costo beneficio y un aspecto financiero.

Para llevar a cabo éste trabajo fué necesario basarse en experiencias propias, estudios teóricos y prácticos tocantes a la importancia de los Recursos Humanos en una Institución Bancaria.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES

1.1. DESARROLLO Y EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DENTRO DE LAS RELACIONES HUMANAS

A partir de la aparición del hombre sobre la tierra y por la misma necesidad de subsistir, por instinto natural se agrupó en pequeñas sociedades que les permitió desarrollar un modo de vida primitivo.

Esta situación originó que el ser humano comenzará las relaciones humanas para obtener casa y sustento, en donde el hombre se dedicaba específicamente a las actividades pesadas (caza, pesca, recolecta de leña, etc...), mientras que para la mujer sus actividades eran mínimas (cocinar y atender a sus hijos), dando origen a la división natural de trabajo, así mismo el hombre se ha caracterizado por la misma necesidad de organizarse cada día más para producir lo que requiere: alimentación, vestido, habitación, etc...

Esta evolución se fué desarrollando paralelamente a otras ciencias condicionada por valores humanos, así como el contenido de consejos encontrados en libros religiosos y sagrados permitiendo un acto administrativo equivalente a la libertad de organizar pequeñas empresas, motivo que ha sido sancionado o permitido por la ideología imperante de la sociedad.

Es lógico de pensarse que los valores o ideologías sociales en diversas épocas originaron cambios políticos, religiosos, sociales y económicos que marcaron la pauta hacia la administración actual, por ello, el análisis de la administración inicia sus estudios a partir de la Revolución Industrial, ya que estimuló las necesidades de eficiencia de las organizaciones sociales productivas de esa época. Posteriormente se continuaron estudios extendiéndose a otros países con el enfoque de la administración como fuerza y factor crítico de desarrollo.

Al paso del tiempo se comienza a analizar las ramas de la administración originadas estas, por las mismas necesidades del estudio de esta ciencia. Estos estudios se implantan como resultado importante de tomar en cuenta que al principio no se contaba con los recursos adecuados en cuanto al personal, sobre todo por los cambios de idiosincrasia a través de la historia.

El desarrollo y evolución de la administración para beneficio de las relaciones humanas se sustentó desde el inicio en proporcionar el desarrollo y difusión de nuevos conceptos y aplicaciones tanto de la misma administración como de las disciplinas conectadas con ella; explorando la realidad referente a marcos teóricos y prácticos de la misma.

La necesidad real de conocimientos y de habilidad para dirigir y coordinar grupos, aumenta en forma ascendente en base a la pirámide jerárquica de las organizaciones, apoyado en la problemática económica y social de cada sociedad, sin descuidar las exigencias de la época actual, tales como la cultura y los recursos del país.

El administrador se ha circunscrito en campos muy amplios que le permitirán abarcar otras áreas relacionadas con el ejercicio de otras funciones, pero siempre orientado hacia la función social como maximizador de eficiencia, siendo éste un rol del administrador.

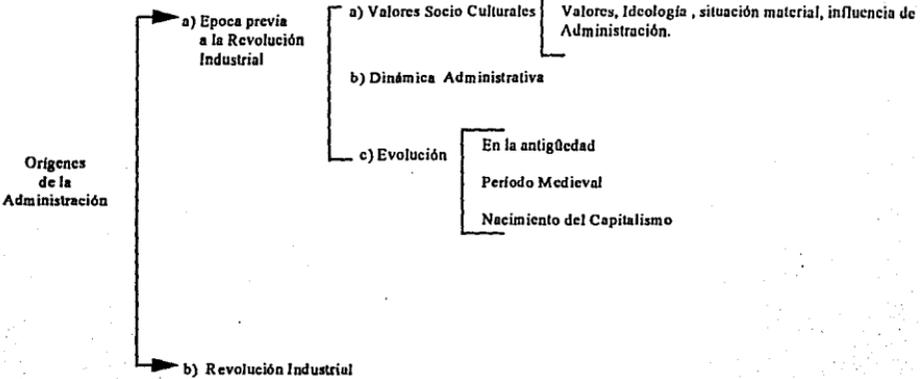
Requiere de ciertas habilidades para establecer objetivos reales de carácter socioeconómico de las organizaciones como la habilidad analítica basada en datos numéricos para la toma de decisiones de planeación y control, la habilidad para conocer el comportamiento organizacional dentro del contexto social y económico, identificando cambios para que con sus conocimientos y técnicas sea un agente profesional de transformación organizacional. Para ello, deberá conocer el comportamiento humano individual y en grupo, descubriendo capacidades para resolver situaciones conflictivas dentro de los que estén bajo su responsabilidad, permitiendo a su vez, la autorealización y creatividad, basado en las habilidades de sus miembros, como en la habilidad de auto aprendizaje, para planificar la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones.

Con todo lo anterior me atrevo a decir, que la administración es considerada como una ciencia, ya que es una clase de la actividad humana orientada hacia la formulación sistemática de posibilidades de repetición de determinados fenómenos que se consideran idénticos. Una organización compuesta de seres humanos alcanza objetivos comunes, situación que es tan antigua como el ser humano. La ciencia que nos explica los fenómenos; se basa en creencias de realización de la naturaleza y en la idea de que es posible encontrar relaciones entre dos o más conjunto de sucesos; lo que nos conlleva al método científico.

Al apoyarse la administración en el método científico origina principios al igual que su clasificación, que van de lo descrito a lo normativo; por ello es considerada como técnica y arte bajo la promisa de hacer bien las cosas.

Por lo tanto la administración como todo conocimiento humano no se ha formado aislada, si no que es producto del todo ser humano compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a los grupos humanos les permite establecer sistemas de esfuerzo conjunto, logrando objetivos comunes que individualmente no se podrían lograr.

REPRESENTACION ESQUEMATICA DELA EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION



* *Estudio de Fayol*

1.2. DESARROLLO Y ALCANCES DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA

La historia de una Institución Bancaria debe tener como característica principal su agresividad y dinamismo dentro de su entorno, enmarcada con alto grado de creatividad, innovación, orientación al cliente y al mercado; así como una imagen de empresa joven, que a través del tiempo ha cambiado el estilo de hacer banca, marcando rumbos de crecimiento y desarrollo dentro del país.

La combinación de estos elementos, traen consigo la creación de uno de los Bancos más importantes de la actualidad. Para 1932 se inicia la red de Bancos regionales afiliados que conjuntaron recursos y voluntades de destacados empresarios de cada localidad, con la finalidad de cubrir casi todo el país, dando lugar al Grupo Financiero más importante del mismo durante los años cincuenta. Además del Banco de Comercio y los Bancos afiliados, también formaban parte del Grupo una empresa financiera, una hipotecaria y una compañía aseguradora, que permitió ser los pioneros de la Banca Múltiple; figura que se adaptó hasta 1977 mediante la fusión de éstas Instituciones para formar una Sociedad Anónima. Al mismo tiempo la presencia en países Europeos y Latino Americanos logró que México tuviera mayor apertura comercial, social, política y financiera.

Al decretarse la nacionalización de la Banca en el año de 1982, se presentaron grandes dificultades para los Bancos Comerciales, por las restricciones a las que fueron impuestas,

ocasionando entretanto que los intermediarios financieros bancarios crecieran en importancia dada la naturaleza de los instrumentos que en el mercado se mejoraban.

Durante este lapso se crearon dentro de esta Institución Bancaria, espacios que permitieron competir en los mercados de Dinero y Capitales, en actividades Bursátiles, de Ingeniería Financiera y en la atención de los Bancos de Inversión y Corporativa. Así mismo reforzó y amplió la estructura de sus actividades Fiduciarias y Turísticas, todo ello dentro de un plan estratégico que enfatizaba la vocación de atender los mercados de pequeños y medianos ahorradores; así como pequeñas y medianas empresas del país.

Al iniciarse la década de los 90's, se presentó una nueva etapa para el país y para el sistema financiero nacional, por lo que ésta Institución aplica estrategias creativas enfocadas al bienestar de la clientela; diversificando al mismo tiempo sus productos y servicios en la que puso especial énfasis en el desarrollo de tecnología.

En éstas mismas fechas, el Ejecutivo Federal envía una Iniciativa de Ley en la que se proponía el restablecimiento de carácter mixto de la prestación del servicio de Banca y Crédito, oficialmente aprobada en Junio de 1990; con la publicación de la nueva Ley de Instituciones de Crédito en las que se establecieron las bases para que las Sociedades Anónimas, y por ende, volvieron los Grupos Financieros de Sociedad Anónima de Capital Variable, integrados por el Banco, Arrendadora Financiera, Afianzadora, Almacenadora,

Seguros, Casa de Bolsa y Factoraje, autorización otorgada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en Marzo de 1992.

Dicha consolidación, permitió a éste Grupo Financiero (antes Sociedad Nacional de Crédito), contar en su actividad con más de 145 sucursales y una oficina matriz; en el interior con 50 centros regionales que agrupan a más de 850 sucursales; así como sus más de 1,800 cajeros automáticos representando la red más amplia de éste servicio a nivel nacional, por ello, se vive una realidad llena de retos y oportunidades. En el contexto nacional, muchos son los cambios y transformaciones para hacer frente a las nuevas condiciones del país; ejemplo de ello son las reformas macroeconómicas y la necesidad de adoptar un crecimiento sostenido.

Ante ésta situación, la estrategia básica del Grupo Financiero se fundamenta en los siguientes puntos:

- La calidad de los activos.
- La calidad del servicio hacia los clientes externos e internos.
- La motivación, eficiencia y productividad de su equipo de colaboradores (siendo éste el objeto de estudio del presente trabajo).

Basado en lo anterior y al vivir una nueva realidad, se juega un papel de plena conciencia en el que se deben enfocar los esfuerzos a:

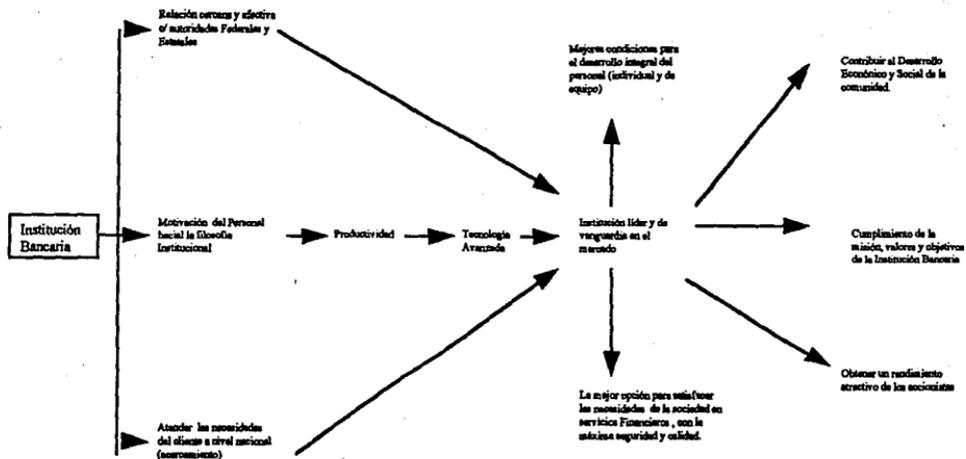
- **Buscar continuamente la motivación del personal y su identificación con la filosofía Institucional.**
- **Optimizar los recursos y aumentar la Productividad.**
- **Buscar, que para cada cliente, la calidad de los servicios sea el elemento distintivo del Grupo Financiero con respecto a sus competidores.**
- **Ser la Institución con el más fuerte arraigo regional en el mercado nacional, contando para ello, con el mejor nivel de riesgo de la Industria.**
- **Adoptar la tecnología de información más poderosa y avanzada.**
- **Ser reconocida como Institución líder, sólida y de vanguardia.**

Con ello se logrará cumplir la misión Institucional; así como ser siempre la mejor opción para satisfacer las necesidades de nuestra sociedad, en servicios financieros con la máxima seguridad y calidad.

A continuación en forma esquemática presentamos los esfuerzos y/o alcances de la Institución Bancaria en la actualidad.

DESARROLLOS Y ESFUERZOS

RESULTADOS Y/O ALCANCES



CAPÍTULO 2

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA INSTITUCIÓN BANCARIA

2.1. IMPORTANCIA Y DEFINICIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Se debe partir de la base de que el Recurso Humano es el factor más importante y determinante en toda empresa y de que toda organización cuenta con la necesidad de tener el personal necesario para que de una manera eficiente se realicen los objetivos tanto a corto como a largo plazo.

Las exigencias imperantes que rodean a las empresas no importando su giro, aplican un desarrollo acelerado de cambios sociales (creencias, religión, ideología, etc...), mismos que repercuten en el comportamiento de las personas que la integran.

Estas características indican la forma de vivir de cada sociedad, mismas que nos conllevan a la elaboración de procedimientos eficaces y calificados para ocupar cargos dentro de las organizaciones. Para ello la administración de Recursos Humanos debe abastecer sus procesos de reclutamiento, selección, capacitación e inducción, para el buen funcionamiento de la mismas.

Por lo tanto, la administración de Recursos Humanos se define como: "El proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la salud, las

experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc..., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general".¹

Los asuntos tratados por la administración de Recursos Humanos cobijan aspectos internos y externos de la Institución que dan una idea de técnicas actuales que permiten el desarrollo de la misma, preponderantemente, se basa en principios, directrices y políticas, de una filosofía administrativa encaminada al empleo de tecnología tanto individual, grupal, departamental, organizacional e inclusive del ambiente que rodea a la misma.

Uno de los objetivos que marca la administración de Recursos Humanos es precisamente el desarrollar programas, políticas y procedimientos, para tener una eficiente estructura administrativa con personal capaz de desarrollar satisfactoriamente el trabajo bajo los lineamientos de dirección, que logrará el beneficio tanto para la institución como para el trabajador.

Al tener identificado y perfectamente desarrollado el proceso administrativo dentro de la administración de Recursos Humanos, permitirá definir una adecuada planeación de la misma, que se define como : "El proceso mediante el cual una organización se asegura de que tiene el número y el personal idóneo, en los puestos correctos, en el momento adecuado y que hacen aquellas cosas para las cuales son más útiles económicamente".²

¹ ARIAS GALICIA FERNANDO "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS" EDITORIAL TRILLAS, S.A. DE C.V. MÉXICO, D.F., 1993 PAG. 27

² BYARS, ILL. L. RUE L.W. "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS CONCEPTOS Y APLICACIONES" NUEVA EDITORIAL INTERAMERICANA, S.A. DE C.V., MÉXICO, D.F. PAG. 42

Por lo tanto la planeación de Recursos Humanos requiere de tiempo, recursos financieros y humanos dedicados a la realización de dicha planeación. Esta planeación incluye investigación del mercado, mano de obra, el reclutamiento y la selección, que ha su vez nos conducirá a llevar un análisis y descripción de los puestos, aspectos de integración o inducción, evaluación de desempeño para determinar la administración de sueldos y salarios; así como para elaborar planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo.

Este cúmulo de características implican el desarrollo de sistemas de información de Recursos Humanos (inventario), permitiendo la interacción de la institución con el medio ambiente para poder establecer sus procedimientos y políticas encaminado al para el adecuado funcionamiento de las mismas.

Dicho lo anterior, podemos resumir en cuatro pasos :

- 1) Establecimiento de objetivos y metas.
- 2) Determinación de políticas y procedimientos.
- 3) Preparación de planes necesarios para alcanzar los objetivos y metas establecidas.
- 4) Implantación de los planes.

Gracias a todos estos aspectos que originan datos informativos de ésta planeación de Recursos Humanos, podemos tener un pronóstico real de los requerimientos del personal

estimando la oferta de mano de obra que existirá en el momento que se requiera personal y poder desarrollar los Recursos Humanos de la Institución.

2.2. FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las funciones de la administración de Recursos Humanos permiten asegurar que las Instituciones Bancarias puedan contar con normas, criterios y políticas que se requieran para realizar con oportunidad y eficiencia los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

Esta situación encamina a que la Institución opere con técnicas de evaluación de vanguardia tecnológica adecuada a sus necesidades, acompañada de una metodología que garantice la oportunidad y calidad de la información sobre los candidatos que se integren a los procesos antes mencionados.

Para ello, se debe contar con programas adecuados manteniendo un enfoque general de la Institución e individual del puesto a ocupar para la perfecta consecución de los objetivos de la misma.

Dichas funciones se encuentran en las siguientes:

1. Reclutamiento.
2. Selección de Personal.
3. Contratación.
4. Inducción.
5. Capacitación.
6. Otras Funciones.

2.2.1. RECLUTAMIENTO

Reclutamiento "Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo que pretende llenar".³

Con lo anterior podemos decir que el reclutamiento empieza a partir de las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos en la Institución. Dichas actividades relacionadas con métodos de investigación e intervención de fuentes que resulten capaces de ofrecer un número suficiente de candidatos, se seleccionarán aquellas que sean eficaces a la Institución para la consecución de objetivos.

La garantía primaria de una buena selección radica en la existencia de una cantidad suficiente de aspirantes a ingresar a la Institución y en relación a las necesidades de la misma; situación que nos conduce a planear e iniciar los programas para cubrir las vacantes con anticipación.

Tal proceso puede desarrollarse indirectamente, lo que nos origina la identificación de las fuentes internas y externas.

³ IDALBERTO CHIAVENATO "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS"
EDITORIAL MC. GRAW-HILL, MÉXICO, 1993 PAG. 173 CAP. 5

FUENTES INTERNAS

Son aquellas en las que encontramos al personal calificado dentro de la misma Institución, que pueden ocupar un cargo vacante y que llega a representar una promoción dentro de la misma, por lo tanto, el promocionar al personal interno es una situación benéfica para las dos partes.

Para la Institución por que le permite reducir los tiempos de respuesta en cobertura de vacante, además de resultar menos costoso por la razón de que ya no se efectúa un reclutamiento externo y para el personal por que ésta finalidad no significa más que una superación dentro de la Institución.

FUENTES EXTERNAS

Son aquellas totalmente independientes a la Institución ya que cuando no es posible encontrar dentro del personal interno o los candidatos adecuados para el puesto determinado, es recomendable recurrir a las siguientes fuentes:

- Cartera de solicitudes (stock) como primera opción.
- A nivel operativo y a nivel ejecutivo.
- Escuelas (Bachillerato, Universidades y Escuelas Comerciales).
- Formación de grupos de intercambio.
- Bolsa de trabajo.
- Asociaciones de profesionales.

- Sindicato.
- Agencias de reclutamiento.

Cuando por demanda constante de personal resultan insuficientes los medios anteriores, se podrá recurrir entonces a desplegados y en anuncios a través de los medios masivos de comunicación tales como:

- Anuncios en periódicos y boletines de empresas especializadas.

Por otro lado, se tendrá que efectuar periódicamente la actualización de las fuentes de reclutamiento, mediante el análisis de resultados cuantitativos y cualitativos observados en cada una de ellas para efectuar cambios y ajustes que procedan.

2.2.2. SELECCIÓN DE PERSONAL

Como ya mencionamos anteriormente, la función principal del reclutamiento es la de atraer y escoger a los candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar una vacante, mientras que la de selección es la de escoger a los candidatos que se han reclutado aquellos que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo vacante. De esta manera, el objetivo básico del reclutamiento es el de abastecer el proceso selectivo cuya materia prima son: los candidatos.

Por lo anterior, la selección de personal se define como: "Un procedimiento para encontrar al hombre adecuado que cubra el puesto adecuado".⁴

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- La adecuación del candidato al puesto.
- La eficiencia del candidato al puesto.

Todo criterio de selección se fundamenta en datos e informaciones del puesto que debe ser ocupado, estas exigencias y especificaciones se basan en la objetividad y precisión que el proceso de selección tiene para desempeño óptimo del candidato.

Las etapas de selección más comunes y usuales en la Administración de Recursos Humanos para la etapa de selección no importando el giro y condición de la empresa son:

I HOJA DE SOLICITUD, es aquella donde la Institución obtiene los datos generales de los candidatos, tales como datos personales, estudios, conocimientos generales, antecedentes de trabajo, etc., esta parte es la que encabeza el expediente del candidato, aunque su contenido es muy variable.

II ENTREVISTA, es considerada como instrumento muy valioso para seleccionar al personal, dado que por medio de ella se tomará la decisión sobre el futuro del candidato.

⁴ REYES PONCE AGUSTÍN "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL 1ra. PARTE"
EDITORIAL LIMUSA NORIEGA, MÉXICO, D.F. 1992 PAG. 86

Si bien es cierto, la entrevista es una situación interpersonal cuyo objetivo radica en la obtención de información para tomar la decisión de si es o no contratado el recurso.

Para determinar la objetividad de valorar la información recabada el entrevistador deberá evaluar al candidato en los siguientes puntos :

- Interés.
- Productividad.
- Ámbito Familiar.
- Rasgos de Personalidad.
- Resultados de evaluación sicométrica.
- Conclusión.

Una vez realizada la evaluación al candidato se han determinado ya las características del mismo permitiendo canalizarlo al puesto para el cual ha sido reclutado.

El evaluar, las entrevistas realizadas determinará a corto y largo plazo el comportamiento y desenvolvimiento del candidato en el puesto y de esta manera se podrá medir el trabajo realizado en las fases de reclutamiento y selección.

El beneficio aportado por estas dos fases tanto para la Institución como para el candidato son amplios, ya que en primer lugar podremos visualizar la rotación del personal (promoción y crecimiento) y determina si su adiestramiento es idóneo para su desarrollo, en segundo lugar y para la Institución esta situación le permitirá no invertir más en gastos de reclutamiento y selección de personal que den resultados poco favorables.

* Como conclusión podemos determinar que la selección es el proceso de decisión. *

III PRUEBAS resultan ser una herramienta necesaria que nos permite verificar de algún modo las capacidades y habilidades que en su conjunto son básicas para obtener resultados en el trabajo.

Existen diferentes tipos de pruebas:

- De aptitudes.
- De capacidad.
- De personalidad.

Los resultados de estas distintas pruebas pueden combinarse para obtener una visión global de las habilidades del candidato en relación a la población a la que pertenece (pruebas estandarizadas); en éste sentido una batería de prueba podrá indicar por un lado las habilidades específicas por cada una de ellas y por el otro lado, la calificación global obtenida por la combinación de los resultados de las diferentes pruebas que componen la batería.

IV INVESTIGACIÓN / ENCUESTA, tiene por objetivo comprobar los datos del candidato plasmados en la solicitud; estos son:

- Confinnar el domicilio del solicitante.
- Verificar la documentación.
- Observar las relaciones entre los miembros de la familia (Integración Familiar).
- Determinar las necesidades económicas que pudiera tener el solicitante y su familia.
- Pedir cartas de recomendación.
- Investigar antecedentes penales.

Estos podrán determinar si el candidato es viable o no por su nivel socioeconómico, ya que si este es bajo no es conveniente ubicarlo en un puesto donde se manejen valores, implicando riesgos y pérdidas para la Institución, de ésta manera, se confirma el buen trabajo hecho por reclutamiento y selección.

V EXAMEN MEDICO, esta es la última fase del proceso y es aplicado a los candidatos que en las demás etapas han resultado aptos para laborar en la Institución.

Suele comprender:

- Exàmen físico.
- Historia clínica.
- Pruebas de laboratorio.

Esta última fase del proceso es muy importante, ya que ayudara a evitar los problemas de ausentismo por parte de los candidatos y por ende en decremento de la productividad, siendo éste último un factor determinante en los intereses de la Institución.

2.2.3. CONTRATACIÓN

Después de que un candidato aprueba con éxito las fases de selección ha demostrado que es la persona adecuada para el puesto vacante, por lo que se lleva a efecto su contratación.

La contratación formalizará la relación laboral y así como estipulará con relación a la ley sus derechos y obligaciones.

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 386, define al contrato colectivo de como "Al convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones con objeto de establecer las condiciones según los cuales debe prestarse el trabajo en una(s) empresa(s) o establecimiento".⁵

" El contrato contendrá:

1. Nombre y domicilio de los contratantes.
2. Las empresas y establecimientos que abarque.
3. Su duración o su expresión de ser, por tiempo determinado o para obra determinada.

⁵ ALBERTO TRUÉBA URBINA, "LEY FEDERAL DEL TRABAJO"
EDITORIAL PORRUA, S.A. MÉXICO, D.F. 1994 70a. EDICIÓN ACTUALIZADA 75a. ARTÍCULO 386

4. Las jornadas de trabajo.
5. Los días de descanso y vacaciones.
6. El monto de los salarios.
7. Las partes demás estipuladas que convengan.”⁶

2.2.4. INDUCCIÓN

A medida que los candidatos ingresan a la Institución se requiere que sean integrados a sus puestos ha desempeñar con la finalidad de adaptarse lo más rápido posible con el nuevo medio de trabajo que los rodea. Esta interacción entre el sistema social estable y los nuevos candidatos que ingresan en ella se refiere a procesos por los cuales cada uno de ellos nuevo aprende un sistema de valores, normas y patrones de comportamiento requeridos en la sociedad o por la oInstitución.

Para ello, es importante proporcionar una buena orientación que puede influir en su actividad y desarrollo dentro de la Institución; en donde el área de personal se encargará de dar esta misma a los nuevos candidatos sustentándose en los siguientes aspectos:

- Proporcionar los objetivos básicos de la Institución donde va ha prestar sus servicios (antecedentes, giro y organigramas).
- Políticas Generales de Personal (responsabilidades básicas de cada miembro en el papel que le adjudique la organización).

⁶ ALBERTO TRUEBA URBINA. "LEY FEDERAL DEL TRABAJO"
EDITORIAL PORRÚA, S.A. MÉXICO, D.F. 1994 70a. EDICIÓN ACTUALIZADA 75a. ARTÍCULO 391

- Reglas generales sobre disciplina (patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de su papel).
- Beneficios que puede obtener.
- Conjunto de reglas que resaltan y aseguran el mantenimiento e integridad de la Institución.

Independientemente del grado del puesto del cual se da la inducción al nuevo candidato, es importante contemplar algunos aspectos de la inducción de puestos tales como:

- Presentación personal con el que será su jefe inmediato, al igual que con sus compañeros de trabajo.
- Explicación de la función que desempeñará y entregándole a su vez una copia de la descripción del puesto para desempeñar sus funciones y actividades en forma eficiente.
- Hacer mención de la(s) persona(s) que pudieran ser su auxiliar(es) para su orientación.
- Además de conocer estos aspectos, es importante apoyar a la inducción con material técnico y de apoyo como folletos, revistas internas de bienvenida y audiovisuales.

En conclusión, la inducción es la orientación tanto técnica, práctica y teórica de los puestos ha desempeñar dentro de cualquier Institución dirigida a los nuevos miembros o candidatos que la integrarán.

2.2.5. CAPACITACIÓN

Dentro de este concepto se debe dar al candidato elegido la preparación teórica que se requiera para llenar su puesto futuro con toda eficiencia.

La capacitación se puede definir como "El conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actividades del personal de todos los niveles, para que desempeñen mejor su trabajo".⁷

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actividades del colaborador".⁸

En base a lo anterior, la capacitación debe contemplar 3 actividades :

1. La especificación del contenido de las tareas individuales.
2. La especificación del método para ejecutar cada tarea.
3. La combinación de las tareas individuales en los cargos específicos.

La primera y la tercera actividad, determinan y aterrizan en el contenido del cargo, mientras que en la segunda señala como debe ser desempeñado el cargo.

⁷ RODRÍGUEZ ESTRADA MAURO "ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN"
EDITORIAL MCGRAW HILL-INTER S.A. DE C.V. MÉXICO, D.F. 1993 PAG. 3

⁸ SILICEO ALFONSO "CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL"
EDITORIAL LIMUSA, MÉXICO, D.F. 1992 PAG. 35

Los tres puntos anteriores conllevan a establecer el adiestramiento, el cual es atendido como el conjunto personal cuyo objetivo es incrementar los conocimientos y habilidades de cada empleado en base a las características del puesto con el fin de que lo desempeñe eficientemente. También puede considerarse al adiestramiento como las habilidades adquiridas mediante una práctica más o menos prolongada de carácter motriz.

Cada proceso de capacitación debe de basarse en un proceso bien definido, delimitado y actualizado con el objeto de cumplir con los propósitos de la Institución por lo que, las partes de éste proceso son:

- Realizar una investigación para detectar las necesidades a corto, mediano y largo plazo.
- Fijación de objetivos y metas.
- Determinación, definición y contenidos de los cursos de capacitación (materias y áreas a cubrir en dichos casos).
- Determinación de métodos y formas de instrucción con la finalidad de llevar a cabo una evaluación.
- Realizar el seguimiento necesario con el fin de retroalimentar y afinar el proceso.

Existen infinidad de modalidades para impartir la capacitación, de ello va a depender de los recursos y la magnitud de cada Institución y sobre todo de la importancia que se le da a este renglón.

La capacitación puede ser colectiva, individual y externa. Dentro de los métodos más comunes para impartirla son:

Clases, cursos breves, becas, conferencias, mesas redondas, medios audiovisuales, publicaciones, instrucciones programadas, visitas y viajes.

Una de las finalidades de la capacitación es dar una adecuada orientación de las actividades a desempeñar para el personal de nuevo ingreso, cuyo resultado será reflejado en el aspecto financiero de la Institución (rentabilidad) debido a que evitaría la duplicidad de funciones que finalizan en la salida constante del mismo (reducción del personal).

2.2.6. OTRAS FUNCIONES

Dentro de la Administración de Recursos Humanos existen funciones complementarias a las principales; pero a pesar de ser considerados en un plano secundario juegan un papel determinante en cualquier Institución.

Algunos de ellos son Relaciones Laborales, cuya función importante va encaminada a regular todas aquellas actividades que se sustentan permanentemente en las relaciones jurídicas de trabajo tales como:

1. Contratación de trabajo colectiva e individual.
2. Tramitación de quejas.
3. Aplicación, regulación y formulación del reglamento interno de trabajo.

4. El ajuste de las relaciones contractuales en forma individual.

Por otro lado, la función de higiene y seguridad industrial es importante ya que se basa en el cuidado de la vida, integridad y salud del trabajador no importando el giro de la organización debido a que en cualquiera de ellas pueden existir accidentes de alto riesgo; desde un trabajo fabril hasta un administrativo.

Así mismo, los sindicatos también juegan un papel considerable dentro de estos aspectos, sustentando su actividad en la regulación y aplicación de la Ley Federal de Trabajo, así como del contrato individual y colectivo de trabajo haciendo valer sus derechos.

CAPÍTULO 3

VALUACIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

3.1. MODELOS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Para comprender y definir la descripción de puestos se partía de una sola base: el estudio de tiempos y movimientos por Frederic W. Taylor en 1881, el cual consistía en enumerar los pasos necesarios para la producción de una sola unidad y del tiempo necesario para realizar cada fase; cuyo objetivo era determinar un tiempo base de producción.

Al tener la base bien determinada de los tiempos y movimientos de la producción de recopilación de datos y registro de resultados, comenzarán a ser un factor determinante en toda empresa, ya que permitía mantener estándares de mano de obra, materiales, recursos económicos y maquinaria que en su conjunto originaron un sistema de sueldos y salarios de lo que posteriormente se hablará.

¿Por qué es importante la descripción y análisis de puestos?

Al tener presente que cada miembro de la Institución ha sido reclutado, seleccionado, contratado y capacitado, se inicia un proceso técnico de la Administración de Recursos Humanos el cual se realiza por departamentos, divisiones y áreas que existen dentro de las mismas, entendiendo que cada actividad se concentra a nivel de cada puesto. Dicha implantación es una tarea que requiere de mucho tiempo, ya que es un plan de operación y procedimientos bien definidos; que permite preveer problemas y dificultades que se presenten.

Estas características hacen de un sistema de valuación y descripción de puestos el reducir conflictos y errores que giran alrededor de un programa.

Dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir se requerirán de ciertas habilidades, experiencias y estudios que inciden directamente con las condiciones de trabajo, responsabilidad y esfuerzos que varían en cada caso. Por ende, he aquí la importancia de examinar minuciosamente el perfil de cada puesto, definiendo y estableciendo requisitos necesarios para desempeñarlos con éxito.

Por estas razones es necesario estandarizar un procedimiento que nos permita comparar o diferenciar a los puestos, esta técnica se refiere exclusivamente al puesto sin importar quien lo ocupa o los méritos del titular.

Con lo anterior podemos decir que la descripción de puestos es el documento que contiene la síntesis del análisis efectuado, cuyo propósito primordial es hacer entendible al puesto. Los usos principales de los modelos de descripción de puestos son:

- **Valuación:** en la base a la descripción de puesto, se determina la valuación del mismo mediante diferentes métodos.
- **Evaluación del desempeño:** es utilizado para evaluar la actuación del empleado en un periodo de tiempo.
- **Capacitación:** se desarrolla un programa de adiestramiento de acuerdo a las habilidades y conocimientos que requiere un puesto.

- **Selección:** permite seleccionar al personal, ya que en la descripción del puesto tenemos el perfil que se requiere para llevar a cabo las funciones encomendadas.

Hay algunos otros aspectos que se incluyen en la descripción de puestos tales como:

- **Para efectos institucionales.**
- **Auditorías administrativas.**

3.1.1. INSTITUCIONES EN GENERAL

Independientemente de la magnitud de las empresas, rama productiva, naturaleza, objetivos y en general a lo que conforma cada una de ellas, es necesario desarrollar y adaptar un modelo para la descripción de sus puestos contemplando toda su estructura.

Para implantar un programa de valuación de puestos es necesario detallar procedimientos y técnicas, determinar el número de personas que participan dentro de la Institución, además de contemplar los aspectos de su desarrollo que con frecuencia llegan a ser comunes.

Esta planeación debe determinar quien va a dirigir a la Institución, qué funciones deben de realizarse, cómo y quién, aunque es una tarea que lleva mucho tiempo.

Las fuentes de las cuales emanan la idea de realizar dicho programa la encabeza el Director de Personal o Relaciones Industriales, el Presidente, el comité de sueldos y salarios, los Vicepresidentes y el Contralor, aunque cabe señalar que los subordinados y los sindicatos rara vez participan.

Actualmente los empleados de nivel administrativo son los encargados de realizar esta tarea, ya que están familiarizados con las técnicas y ventajas de la valuación de puestos y es resultante de la actividad que desempeña el departamento de personal. El administrador de personal puede percatarce de las necesidades de un programa dentro de la Institución, ya que su actividad estriba en vigilar al personal lo que complementa y comprueba las necesidades de la misma.

Una vez que el administrador del personal detecta las carencias y necesidades dentro de la Institución, realiza un informe a la alta Gerencia para la autorización de un programa correctivo que permita actualizar los perfiles de cada puesto y por ende un análisis y valuación de puestos confiable y actualizado.

La naturaleza de estos planes, normalmente se convierte en decisiones de política, ya que siempre inciden en el sistema de sueldos, lo que finalmente representan altos costos en tiempo, esfuerzo y dinero.

En el estudio propuesto de los cambios, se requiere hacer una presentación confiable atendiendo todas las necesidades detectadas, ya que todo problema recae en la remuneración del personal. Para poder convencer a la alta Gerencia, el departamento de personal debe contar con una mejor visión para establecer las técnicas de valuación de puestos.

El plan de presentación usualmente contempla aspectos tales como:

- La naturaleza de valuación de puestos.
- Los principales objetivos de tales programas.
- Necesidades expresas de la Institución en particular.
- La forma en que la valuación de puestos cubrirá tales necesidades.
- La experiencia de otras empresas con relación a la valuación de puestos.
- Limitaciones de estos puestos.
- El efecto en los costos.

Estos puntos mencionados anteriormente apoyados en el estudio del administrador de personal permitirán contestar algunas preguntas tales como:

1. ¿ Existe desigualdad en los sueldos ?
2. ¿ Hay dificultad para colocar nuevos puestos en relación con los anteriores ?
3. ¿ Realmente hay previsión para asegurar la revisión periódica del sueldo del empleado?
4. ¿ Hay consistencia para conceder aumento en los sueldos?

5. ¿ Existe uniformidad en los títulos de puestos y sus funciones ?

La adopción de un programa serio significa que los jefes estarán en posición de actuar con libertad, recomendando o suspendiendo aumento de sueldos. Debe de comprender que al realizar este tipo de programas, ayudará y no entorpecerá la operación de las empresas en general, para lo cual debe de estar, completamente convencido de los planes presentados por los administradores de personal.

Una vez entendidas las necesidades de la Institución se procede a seleccionar el modelo de descripción de puestos el cual, en primer término es encaminado por el comité de calificación. Su presentación incluye la descripción de cada uno de los planes con objeto de que el grupo entienda los procedimientos para su empleo; en segundo término el Director discutirá detalladamente con objeto de que el comité conozca lo que puede lograrse con cada uno de ellos y en tercer término se diseña el plan adecuado.

Dentro de los métodos y modelos de valuación de puestos más usuales en la actualidad son:

- Método de gradación.
- Método de alineamiento.
- Sistema de perfiles y escalas (sistema Hay).
- Remuneración por resultados.

Métodos por puntos.

Cabe hacer mención que la mayoría de las Instituciones Bancarias no tienen un método específico, ya que todas ellas realizan una combinación de las antes mencionadas para obtener mejores resultados en cuanto a la calificación de su personal (sistema de sueldos y prestaciones), que permitirá operar a la Institución de acuerdo con los objetivos generales.

3.2.1. INSTITUCIONES BANCARIAS

Bajo la primicia de que los sueldos constituyen el centro de un relación transaccional importante en cualquier negocio, las personas dentro de la Institución gastan tiempo y esfuerzo a cambio de recibir dinero, lo cual, representa una equivalencia de responsabilidades y derechos recíprocos entre empleados y jefe.

Por lo tanto, la calificación de méritos es un avalúo del capital humano, que no obstante de ser más valioso que el financiero, no siempre se aprovecha debidamente, resultado una naturaleza difícil de valorar que pasa desapercibido para el empresario y el supervisor.

La calificación técnica realizada en la Institución Bancaria, permite conocer en el momento preciso a quién se debe considerar para un ascenso de puesto, a quién rechazar y determinar que empleados pueden ocupar puestos de confianza, enmarcando las cualidades que pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal.

A dicha calificación se sustenta en cuatro puntos básicos:

a) Orientación al supervisor.- aquí el supervisor califica empíricamente a sus subordinados, ya que sólo tiene una idea vaga y global de sus cualidades cometiendo errores por falta de tiempo y sistema que permita formarse un criterio bien fundado. La calificación técnica de méritos reduce estos peligros y corrige las relaciones del supervisor y los supervisados, con ello podrá dar una opinión amplia en caso de promociones al empleado, aumento de sueldo, transferencia, etc., en los cuales siempre se pide su parecer. Podrá juzgar analíticamente a su personal.

b) Orientación del empleado.- aquí se permite conocer periódicamente a los empleados, determinando si su trabajo es eficiente, si se puede mejorar, o bien si se encuentra en un nivel deseable de eficiencia, con el objeto de que el empleado pueda mejorar su desempeño y encontrarse en el nivel deseado.

Con esta evaluación se estimula el esfuerzo del personal debido a que lo va recompensando en cuanto a mejoras y cambios. Si existe alguna sanción al empleado por deficiencia en sus labores, éste no podrá alegar desconocimiento en la misma.

c) Eliminación de la rutina: Cuando el empleado tiene conocimiento de la calificación de sus méritos generalmente tiende a esmerarse debido a que se le vigila, se califica y su esfuerzo no pasa desapercibido, ya que la Institución toma interés en su trabajo. Esta calificación de méritos ayuda al supervisor y le permite observar si el empleado realmente

trabaja o sólo lo disimula, situación que frecuentemente se origina en empleados de línea, sobre todo en instituciones de personal muy numerosos.

d) Auxiliar en los sistemas de incentivos.- Al ser establecidos estos sistemas en la Institución Bancaria, todos los puestos son beneficiados con los incentivos, ya que es medible la productividad y la calidad del trabajo. En la mayoría de las ocasiones es posible que el beneficio sea de tipo económico.

La calificación Técnica (del empleado) se caracteriza por ser:

- Analítica.
- Lo más objetiva posible.
- Por periodos.
- Dentro de un método prefijado.
- Sistemáticamente revisada.
- Escrita.
- Facilitada por el uso de formas.

3.2. CONCEPTO DE VALUACIÓN DE PUESTOS

Es la operación completa que determina el valor de un puesto individual dentro de la Institución que en relación con un análisis de trabajo se podrá obtener descripción de puestos, que incluyen la relación de las descripciones por medio de algún sistema diseñado que determinará el valor relativo de los puestos o grupos de puestos. También incluyen el avalúo de estos valores estableciendo los sueldos máximos y mínimos para cada grupo de empleados con base a su valor relativo. "La operación termina con la revisión final del sistema de sueldos resultantes".⁹

"Valuación de puestos es un método de investigación que sirve para conocer las operaciones y funciones que corresponden a cada puesto y determinan la descripción y la especificación de un puesto determinado de trabajo." ¹⁰

Con lo anterior, deducimos que la finalidad de la valuación de puestos es proporcionar bases sistemáticas y objetivas para la determinación del valor relativo de los diferentes trabajos y de ésta manera establecer un sistema de sueldos. A través de dicha evaluación, se determina la importancia que realmente posee el puesto dentro de la Institución al

⁹ INDUSTRIAL JOB EVALUACIÓN SYSTEMS, US.
EMPLOYMENT SERVICE OCCUPATIONAL ANALYSIS BRANCH, OCTUBRE 1967 PAG. 19

¹⁰ ARIAS GALICIA FERNANDO "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS"
EDITORIAL TRILLAS. MÉXICO, D.F. 1991 PAG. 192

establecer el grado de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que son necesarios para desarrollar éste y así poder realizar una comparación del puesto con los demás existentes dentro de la misma. Independientemente del método que se elija, debe permitir un estudio completo de todos los puntos por evaluarse siendo que el método es comprensible por supervisores y empleados y sus resultados son precisos.

En conclusión su objetivo es especificar:

- a) ¿Qué debe hacerse en el puesto?.
- b) ¿Qué hace falta para hacerlo bien?.

3.3. REQUISITOS BÁSICOS DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS

Al determinar que la valuación de puestos es una técnica que determina el valor relativo de un puesto en relación a otros en función de los factores de especificaciones y requisitos del mismo, podemos mencionar los requisitos que integran la valuación de puestos.

1. Necesidad Legal.

La ley federal de trabajo, en su artículo 28 fracción III, establece que deberá tenerse por escrito "El servicio o servicios que deban prestarse los que se determinarán con la mayor precisión posible"¹¹. "Así mismo, el artículo 47 fracción XI, nos indica que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad al "Desobedecer el trabajador al patrón o sus representantes sin causa justificada siempre que se trate del trabajo contratado"¹². El artículo 134 en su fracción IV, marca como obligación de los trabajadores "Ejecutar el trabajo con intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos"¹³.

¹¹ ALBERTO TRUEBA URBINA "LEY FEDERAL DEL TRABAJO"
EDITORIAL PORRUA, S.A. MEXICO, D.F. 1994 70a EDICION ACTUALIZADA 75A ARTICULO 28

¹² ALBERTO TRUEBA URBINA "LEY FEDERAL DEL TRABAJO"
EDITORIAL PORRUA, S.A. MEXICO, D.F. 1994 70a EDICION ACTUALIZADA 75A ARTICULO 47

¹³ ALBERTO TRUEBA URBINA "LEY FEDERAL DEL TRABAJO"
EDITORIAL PORRUA, S.A. MEXICO, D.F. 1994 70a EDICION ACTUALIZADA 75A ARTICULO 134

2. Necesidad Social y Económica.

Es información básica para establecer una estructura de pago que propicie equidad y competitividad, lo cual permite hacer posible la comparación de estructuras de remuneración con otras instituciones. Además origina argumentos para explicar diferencias específicas entre el valor de un puesto y otro.

3. Necesidad de Eficiencia y Productividad.

La especialización, la división de trabajo y el desarrollo de los Recursos Humanos son situaciones de preocupación constante entre los administradores. Es por ello, que para obtener una mayor productividad y la correcta división de funciones conlleva a un estudio analítico del trabajo en función a los puestos que componen la Institución.

Para tener un análisis más completo y específico de la valuación de puestos, es necesario describir la terminología básica y fundamental para una adecuada comunicación entre los administradores.

- **Análisis:** Es un método lógico que consiste en dividir las partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar independientemente cada uno de ellos, así como las relaciones existentes entre sí.
- **Descripción de Puestos :** Significa plasmar en forma escrita las funciones a realizarse en cada puesto, la cual puede presentarse en forma analítica y genérica.
- **Puesto:** Es el conjunto de operaciones, responsabilidades, condiciones y cualidades que componen una unidad de trabajo impersonal y específica.

- **Categoría:** Término que jerarquiza a los puestos dentro de los niveles en la estructura de las Instituciones Bancarias e inclusive en cuanto a los sueldos de cada uno de ellos.
- **Requerimientos :** Son característica que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto.
- **Denominación del Puesto:** Nombre con el cual se conoce el cargo recomendándose que sea de corta extensión pero expresando la característica del mismo.
- **Clasificación de los Puestos:** Es la agrupación ordenada que se realiza de los puestos en base a diversos criterios.

3.4. MODELO TIPO DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA.

Desarrollar y adoptar un modelo de descripción de puestos, es una tarea fundamentada en la naturaleza del objetivo y de la rama productiva de toda empresa.

El modelo para la Instituciones Bancarias, en la actualidad va encaminada a las áreas administrativas, de promoción y de servicios, siendo estas el porcentaje más alto en cuanto a necesidades de personal.

A continuación se presentan las formas de un modelo tipo de los datos de valuación de puestos en una Institución Bancaria :

FORMATO 1

ENCABEZADO	
NOMBRE DEL PUESTO	
AREA / GERENCIA / DEPTO	
TITULAR	
REPORTA A	
ANALISTA	
FECHA	
APROBACION	
FIRMA DEL TITULAR	FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

FORMATO 2

OBJETIVO DEL PUESTO
PROPOSITO GENERAL ¿CUAL ES EL PROPOSITO DEL PUESTO?

FORMATO 3

FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES DEL PUESTO
PUESTO Y NÚMERO DE PLAZAS DEL PERSONAL A SU CARGO (FORMA Y FRECUENCIA DE COMO ES SUPERVISADO SU TRABAJO, FORMA Y FRECUENCIA DE COMO SUPERVISA AL PERSONAL A SU CARGO)

FORMATO 4

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS
DATOS CUANTIFICABLES DEL PUESTO (CONTRATOS DE TRABAJO DENTRO Y FUERA DE LA INSTITUCION)

FORMATO 5

REQUERIMIENTOS PERFIL

Estos formatos conocidos como descripción de puestos representan la fuente que contiene la información utilizada por el comité de valuación para asignar la puntuación que le corresponda al puesto.

Todo este cúmulo de información contempla situaciones de responsabilidades, tales como:

HABILIDAD

- **Habilidad Técnica:** son los conocimientos básicos para desempeñar el puesto, (experiencia y conocimientos).
- **Habilidad Gerencial o Administrativa :** es la capacidad del ocupante para planear, organizar, dirigir y controlar las funciones de su propio puesto o de puestos con diferente naturaleza o alcance.
- **Habilidad de relaciones interpersonales:** se refiere a la posibilidad de lograr en otros una acción favorable que permita el logro de objetivos propios.

SOLUCIÓN CONCEPTUAL DE PROBLEMAS

- **Ambiente de referencia:** se refiere a las ayudas que tiene el puesto para lograr sus objetivos (estándares y guías).
- **Profundidad de pensamientos:** representa el grado de control o guía que requiere el puesto.

RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS

- **Libertad de acción:** representa el grado de control o guía que requiere el puesto.
- **Magnitud:** permite medir los resultados del puesto en referencia a los resultados generales de la Institución.
- **Impacto:** hace hincapié en la participación que tiene el puesto en los resultados finales de la Institución, ya sea en un papel primordial o secundario.

Ejemplo : En forma representativa se muestra la estructura organizacional simple de una sucursal tipo, realizando la descripción del puesto de cajero universal, el cual es muy significativo en las Instituciones de Crédito.



B A N C O	
DESCRIPCION DEL PUESTO	
PUESTO :	CAJERO UNIVERSAL
SUBDIRECCION :	BANCA DE SERVICIOS (BANCA METROPOLITANA)
SUCURSAL :	IZTAPALAPA
TITULAR :	JUAN A. RODRIGUEZ
REPORTA A :	SUPERVISOR DE CAJAS
ANALISTA :	OCTAVIO MANRIQUEZ E.
FECHA :	16 DE FEBRERO DE 1994

PROPÓSITO GENERAL: Atender las operaciones de retiro, pago y venta de los diferentes servicios que otorga la Institución de Banca Múltiple, requeridas o solicitadas por los clientes que acuden a la sucursal con la finalidad de satisfacerlos brindando un adecuado servicio por estas modalidades.

- No tiene personal a su cargo.
- Datos cuantificables.

Actividades realizadas de lunes a viernes, con horario de 8:30 - 15:00 hrs	Diarios
Cientes Atendidos	250
Operaciones realizadas	380
Saldo proporcionados	60

- Funciones Propias

Atender todas las operaciones requeridas por los clientes que visitan diariamente la sucursal como son: retiros, saldos de cuentas de cheques, depósitos, saldos de tarjeta de crédito, de débito, plazo fijo, ahorro y pago de servicios, instrumentos de inversión a corto y largo plazo, así como también las ventas de divisas tanto en efectivo como en documento, oro, plata, remesas, giros, cheques de caja, recontando el billete recibido por las diferentes transacciones, al igual que las realizadas con documentos, verificación de títulos de crédito y su cobro.

Transmisión en el sistema de todas las operaciones antes mencionadas, digitando el tipo de operación, número de cuenta, monto, valor, plazo, número de cheque, saldo, etc., así como verificar el importe de los cheques presentados para su cobro en base al sistema de microfichas respectivas comprobando la actualización de los saldos de los cuentahabientes. Revisar las firmas de los cheques presentados para su cobro en base al sistema de microfichas respectivas comprobando la autenticidad de los mismos, evitando así fraudes al banco y a la clientela.

Actualizar las libretas de ahorro de los clientes que así lo requieran, abonando intereses de su propia cuenta, inversiones y operaciones de traspaso para proporcionarles saldos disponibles. Elaborar el corte de caja correspondiente a las operaciones realizadas durante el día, determinando el monto de efectivo recibido, importe pagado y saldo total, llevando el control sobre el dinero que se maneja en el área de cajas. Mantener actualizadas las microfichas de las cuentas de cheques en sus diversas modalidades de los clientes de la Institución Bancaria, obteniendo con ella una fuente de respaldo confiable. Apoyar en la

consolidación general de la sucursal, tabulando las transacciones realizadas en las cajas de la misma, así como recontar el efectivo en billete y morralla para turnarlos al área correspondiente para registro y custodia respectivamente.

- **Relaciones Internas**

Interactúa diariamente con el supervisor de cajas y todos los cajeros de la sucursal con el fin de solicitar y recibir las dotaciones de efectivo, cambios en la denominación de billete, así como entregar concentraciones de las operaciones realizadas, concertadores y contratistas para recibir y otorgar documentación avalando las transacciones manejadas y otras operaciones derivadas de las mismas.

- **Supervisión de su trabajo**

Su trabajo diariamente es supervisado mediante la autorización y revisión de los cortes de caja y operaciones que efectúa, al igual que la adecuada atención que brinda a la clientela el cual es reportado al área de Recursos Humanos.

- **Responsabilidades**

- No participa en comités
- No tiene facultades

- **Habilidades y/o conocimientos**

Debe conocer minuciosamente todos los servicios que ofrece la institución y la

documentación que requiere cada uno de ellos, así como la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, tocante al tema de los endosos, plazos de presentación con la finalidad de llevar a cabo las transacciones que los clientes requieran. Manejo de la terminal y las claves de operación para contar billetes, dotaciones recibidas y depósitos de la clientela, máquina sumadora y calculadora, tabular operaciones, verificación, cálculo de interés y comisiones.

El anterior ejemplo nos permite visualizar los puntos considerados en una evaluación de puestos simple, realizada a un puesto de línea u operación cuya tendencia es la misma para todos los puestos integrados en la Institución, utilizando métodos de valuación confiables que más adelante mencionaremos.

Este modelo de descripción de puestos es aplicado periódicamente por el área de Recursos Humanos de la Institución, con la finalidad de tener actualizado el perfil de cada puesto optimizando las áreas de oportunidad para todo el personal de la misma.

3.5. MÉTODOS Y SISTEMAS ACTUALES DE VALUACIÓN DE PUESTOS EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA

3.5.1. MÉTODOS DE GRADACIÓN

La característica principal de este método radica en ordenar en forma decreciente a los niveles jerárquicos en cuanto a funciones, responsabilidades y requisitos considerándolo como un todo. Dicha comparación permite determinar la posición relativa de cada puesto en cuanto a la gradación se refiere.

Sus etapas son:

- Fijación previa de grados de trabajo: Se consideran las características de las actividades que se desarrollan en la Institución, en los cuales se determinan grados o niveles de trabajo que normalmente son de cinco a ocho, en las que quedan calificados todos los puestos de la misma. A cada definición de los grados de identificación, es asignada una numeración ordinal, de forma que comprenda tanto los puestos inferiores como superiores de categoría.

Ventajas:

- Es muy sencilla y rápida de aplicar.
- Es aceptado y comprendido por los empleados con facilidad.
- Resulta no muy costoso para su aplicación.

- Se presta para realizar evaluaciones en empresas cuyo personal forma grupo claramente definidos. (ejemplo: la Institución Bancaria).

Desventajas:

- Arroja un juicio superficial en cuanto al valor de los puestos.
- No emplea hojas de calificación, lo que genera apreciar al puesto como un todo, sin distinción, por consiguiente no establece jerarquías entre los puestos clasificados en el mismo grado.
- En general es muy subjetivo.

A pesar de emitir un juicio muy subjetivo, significa un método de valuación importante utilizado en la Institución Bancaria, ya que además de resultar no muy costoso y de fácil utilización, es aplicada para los puestos de línea manejados en la misma, entendiendo que los puestos de línea son los empleados de operación (sucursal), que además es de fácil comprensión para ellos.

3.5.2. MÉTODO DE ALINEACIÓN

Se trata de un procedimiento simple basado en estimulaciones subjetivas o de sentido común respecto a la importancia que en términos generales se jerarquizan los puestos.

Su característica principal radica en ordenar los puestos de la Institución, valiéndose de la promediación de las series de orden por cada uno de los miembros del comité de valuación respecto a los puestos básicos.

Etapas:

1) Integración de un comité: el cual permite recoger diferentes puntos de vista diferentes, proporcionando la participación de los trabajadores a través de sus representantes:

- 2 Representantes de la Organización
- 2 Representantes del Sindicato.
- 1 Analista y
- 1 Representante del Departamento de Personal.

2) Definición de puestos tipo: muy importante fase, ya que fija a los puestos base denominados "puestos tipo" de valuación.

3) Formación de series: los miembros del comité deben ordenar los puestos tipos en una serie en base al orden de importancia que se les asigne, ya que en primer lugar la ocupará el puesto de mayor importancia pagándole el mayor sueldo, el último puesto y de menor jerarquía se le pagará menor sueldo.

4) En esta última etapa el jefe del comité evaluador pregunta a cada miembro, el orden que considera deben cobrarse los puestos tipo para así sumar el ordenamiento de los valores asignados y promediándolos. Esta situación, debe repetirse para cada puesto tipo para que con los promedios obtenidos se lleve a cabo la escala de sueldos, contra lo que comparan el resto de los puestos de la Institución. De ésta manera se determina la posición relativa a los demás puestos dentro de la escala de sueldos.

Este método, puede aplicarse a todos los puestos de la institución o bien puede efectuarse por departamento para después integrar las valuaciones departamentales, lo cual dependerá de la cantidad de los puestos dentro de la Institución.

En el caso de las Instituciones Bancarias, se recomienda realizar la valuación por departamentos y por tres personas de cada uno de ellos, los cuales realizarán las calificaciones propias del mismo, las cuales serán entregadas al comité general, quien se encargará de verificar las calificaciones departamentales integrándolas a la gradación general de la Institución.

Para emitir un juicio objetivo en éste método se deben establecer claramente los puntos básicos de los puestos para establecer su gradación.

Dichos factores a considerar son:

- Criterio e iniciativa.
- Experiencia.
- Educación.
- Habilidad.
- Esfuerzo mental y físico.
- Condiciones de trabajo y riesgos de accidentes.
- Responsabilidad.

Cabe mencionar que el procedimiento a seguir en la valuación de puestos independientemente del método que se lleve a cabo, es permitir que cada calificador ejerza su juicio antes de reunirse con los otros miembros del comité, lo que permite a cada calificador tomar una decisión sin influencia de otras opiniones.

Es muy recomendable su aplicación en las Instituciones Bancarias por su fácil aplicación y reflejo de la realidad ya que parte de un promedio de operaciones.

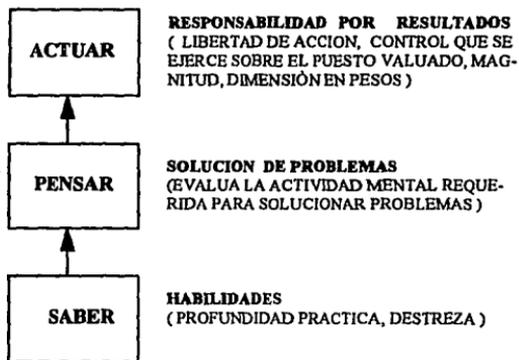
3.5.3. SISTEMA DE PERFILES Y ESCALAS (SISTEMA HAY)

El sistema de perfiles y escalas (Hay) es uno de los más utilizados en la actualidad por las Instituciones Bancarias por su gran profundidad, considerando todos los puestos que integran la estructura organizacional, así como sus características y necesidades.

Su determinación se fundamenta en factores cuidadosamente definidos, colocando en cada grado o subgrado una serie muy amplia de posibilidades. La manera de obtener resultados óptimos en éste sistema es complementándola con guías (combinación de valuación de puestos con una encuesta de sueldos), para obtener equidad interna y competitividad externa en el mercado.

Sus características principales son:

1. Compara contenido de puestos, no títulos (responsabilidades).
2. Se valúa el puesto, no la persona que lo ocupa.
3. Los puestos se valúan "aquí" y "ahora".
4. Desempeño medio.
5. Los puestos se ubican dentro de una organización concreta.
6. Para evaluar se utilizan factores comunes (factores Hay del puesto).
7. Se basa en tres factores comunes..



Para llevar a cabo el proceso de valuación, se toma en cuenta los siguientes aspectos básicos:

- La base del proceso de valuación es la comparación de puestos entres sí.

- Solamente se aprecian diferencias cuantitativas entre dos puestos cuando el contenido de una de ellas sea al menos un 15% superior al otro concepto (mínimo incremento perceptible).
- Por ser un método de consenso, realiza los aspectos de organización y reglas de juego.
- Es un proceso en "cascada" que arranca en la cúspide de la Institución.

Los principios para la valuación de los intervalos entre puestos factores y elementos de evaluación se fundamenta en la comparación definida y cuidadosa de dos puestos o elementos de los mismos referidos a responsabilidad por resultados, su solución de problemas o sus habilidades:

EL COMITE	INTERVALOS DIFERENCIA
NO PUEDE APRECIAR <u>NINGUNA DIFERENCIA</u> , AMBOS RESULTAN PRACTICAMENTE IGUALES Y TIENE CERO INTERVALOS DE DIFERENCIA ENTRE SI.	0
LLEGA A APRECIAR UNA <u>DIFERENCIA MINIMA</u> DIFICIL DE PERCIBIR ES DE UN INTERVALO.	1
SE APRECIA UNA <u>DIFERENCIA PERCEPTIBLE</u> EXISTEN DOS INTERVALOS DE DIFERENCIA ENTRE AMBOS	2
DECIDE QUE SON <u>OBVIO Y EVIDENTEMENTE DIFERENTES</u> , ENTONCES HAY TRES INTERVALOS (O MAS) DE DIFERENCIA ENTRE ELLOS, Y ES NECESARIO COMPARARLOS CON OTROS PUESTOS, FACTORES Y ELEMENTOS MAS CERCANOS, PARA VALORAR CON MAYOR PRECISION LA MAGNITUD DE LA DIFERENCIA.	3

Para comprender lo anterior definiremos los siguientes aspectos:

1.- Responsabilidad por resultados: es la posibilidad de "responder" por las acciones y decisiones al igual que las consecuencias empresariales. Este factor implica la mediación de la aportación del puesto sobre los resultados finales de la Institución.

Este factor se integra por tres elementos:

- Libertad para actuar.
- Magnitud.
- Impacto.

Cabe señalar que el sistema Hay considera la responsabilidad en sentido positivo.

2.- Libertad para actuar: es la posibilidad que tiene el puesto para influir en las decisiones en relación al proceso de función.

Sus elementos son:

Puesto Operativo A-D Qué hacer y Cómo hacerlo

Puesto Técnico E-F Qué hacer

Puesto Estratégico G-H Qué hacer a largo plazo

3.- Magnitud: se refiere al volumen general de resultados específicos sobre los que incide el puesto principalmente (rentabilidad).

Sus elementos son:

- Cifras dinámicas anuales.
- Expresados en moneda nacional.

- Magnitud de servicio.
- Recursos con que cuenta.

4.- Impacto: es la forma que incide el puesto sobre la producción de los resultados.

Sus elementos son:

Impacto Directo : - Primario.
 - Comparativo (excepto con jefes y subordinados del mismo nivel).

Impacto Indirecto: - Contributivo.
 - Remoto.

5.- Solución de problemas: es la actitud mental requerida en el puesto para identificar, definir y encontrar solución a los problemas que se presentan (se evalúa siempre la situación más global a envolvente en condiciones normales).

Este factor se integra por dos elementos, que son:

- Marco de referencia.
- Exigencia de problemas.

La cuantificación de estos elementos es como un 5 del factor de habilidades, los cuales se definen a continuación:

- Marco de referencia: es la amplitud en la que la actividad mental está circunscrita, definida, orientada, informada por reglas, procedimientos, técnicas o principios que son impuestos tanto por la Institución como por el entorno.

Ejemplo :

Puestos Operativos A-D

Puestos Tácticos E-F

Puestos Estratégicos G-H

Exigencia de Problemas: es el nivel de complejidad exigido por los miembros, el cual se compone de los siguientes aspectos:

PENSAMIENTO

MEMORIA SELECTIVA Y CON MODELOS	1-2	LOS PROBLEMAS SE SOLUCIONAN CON MEMORIA DIRECTA
INTERPELACION	3	ANALISIS Y PRINCIPIOS DE SINTESIS
ADAPTACION	4	ANALISIS Y SINTESIS (IMPLICA LA INCORPORACION DE ELEMENTOS NUEVOS)
CREATIVIDAD	5	INVESTIGACION Y MARCOS DE REFERENCIA MUY INCIERTOS . SIN PROCEDENTES.

6.- **Habilidades (Know-How)** Es el conjunto total de conocimientos, experiencias y capacidades exigidas por el puesto. Este factor se compone de:

- **Habilidad especializada (técnicas).**
- **Habilidades gerenciales.**
- **Habilidades de interacción humana.**

Aquí se evalúan en amplitud (diversas), profundidad (especialización) y con independencia de como se hayan adquirido.

- **Habilidades especializadas:** significa la competencia requerida por la complejidad de la función y que se concreta en procedimientos prácticos, técnicos, conocimientos y experiencias. Los elementos que contempla son:

Procedimientos Prácticos	A-D
Técnicos Funcionales	E-F
Técnicos Empresariales	G-H

- **Habilidades Gerenciales:** es la competencia requerida por la amplitud de la gestión con que el puesto se enfrenta para integrar y organizar funciones, recursos y objetivos distintos.



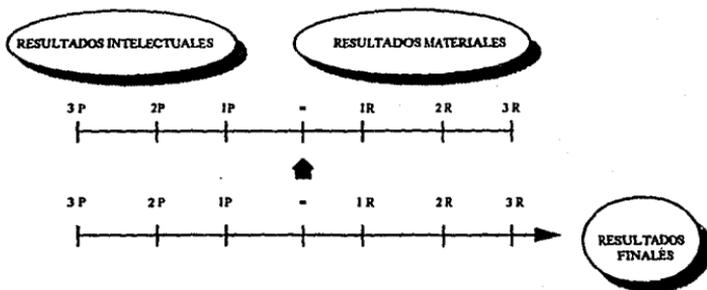
- **Habilidades en Intermediación Humana:** es la competencia requerida para lograr resultados a través de otros.

BASICO 1	TRATO NORMAL CON OTROS O DIRECCION CON AUTORIDAD
IMPORTANTE 2	INFLUIR Y/O SERVIR A LOS DEMAS PARA OBTENER RESULTADOS QUE AFECTAN A TODA ORGANIZACION.
ESSENCIAL 3	COMPRENDER, DESARROLLAR Y MOTIVAR A LOS OTROS PARA OBTENER RESULTADOS QUE AFECTAN A TODA LA ORGANIZACION.

Dichas habilidades establecen sistemas de control, tales como:

- * Equilibrio interno del factor.
- * Conferencia entre factores.
- * Énfasis.
- * Perfil.
- * Revisión final de elementos críticos.
- * Correlación.

- Énfasis: comprende lo siguiente:



- Perfil de puestos: representa la siguiente ecuación.

(% Habilidades, % Solución de problemas, Resultados Intelectuales x Resultados Materiales)

Puestos Operativos : Mayor % de saber

Puestos Directivos: Mayor % de result. Int. x result. mat.

REVISION FINAL DE ELEMENTOS CRITICOS

- GERENCIA
- MARCO DE REFERENCIA
- LIBERTAD PARA ACTUAR

HABILIDADES	SOLUCION DE PROBLEMAS	RxR	TOTAL ETC...
II	G	F	
II	F	E	MAYOR
I	E	D	.
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.

- **Correlación:** es el proceso interno del sistema Hay, el cual define un índice de conversión con el que se comparan las valuaciones de la Institución contra información de los estudios Hay de compensaciones.

Los factores antes mencionados establecen que la comunicación de sistema Hay debe contestar las siguientes preguntas :

1- ¿ Qué comunicar ?

Aquí se debe revisar las valuaciones de los puestos y establecer la información necesaria en cuanto a las valuaciones de puestos para la toma de decisiones de todas las áreas de Recursos Humanos.

2 - ¿ Cómo hacer la comunicación ?

No se debe mencionar el sueldo al personal en general para evitar malas interpretaciones por parte del mismo.

3 - ¿ Quién debe hacer la comunicación ?

El área de Recursos Humanos a través de su departamento de compensaciones.

En síntesis, podemos decir que las aplicaciones de la valuación por el sistema Hay comprende los siguientes aspectos para su mantenimiento:

Compensación:	Equidad Interna. Competitividad Externa.
Recursos Humanos:	Elección. Planes de Desarrollo. Planes de Carrera.
Planeación Organizacional:	Análisis de Estructura. Diseño de Estructura. Implantación de Estructura.

Para cada nivel de puesto, la suma de los puntos de los factores de valuación se comparará con la tabla que los agrupa por intervalos, ya que sólo una adecuada asignación de niveles permitirá un pago equitativo entre los empleados.

Todo el cúmulo de información arrojado por el sistema Hay de Perfiles y Escalas, deben ser condensadas y procesadas en los sistemas de cómputo con los que cuenta la Institución Bancaria con la finalidad de obtener los usos siguientes:

- La documentación de puestos (descripción de puestos).
- La valuación de puestos.
- Elaboración de los organigramas.
- Las competencias de los puestos (mercado salarial).

Este sistema está diseñado en una base de datos que agiliza su manejo, además de incorporar y adecuar aspectos que se originan en su desarrollo.

Las características que integran los módulos de éste sistema son:

1. Esta fase se caracteriza en la evaluación que se realiza al ajustar entre los empleados y los requisitos del puesto y al identificar las necesidades de desarrollo.

2. El archivo automatizado de las descripciones y valuaciones de puntos agiliza las comparaciones de valuaciones y permite realizar reportes de sumarios de valuaciones y organigramas.
3. Se realizan comparaciones por factor, además de facilitar alineación de puestos con un análisis de comparación.
4. Permite redefinir valores institucionales, manejar información de administración del desempeño, de desarrollo del empleado y planes de sucesión.

CAPÍTULO 4

**ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y
SALARIOS**

4.1. ASPECTOS GENERALES (ANTECEDENTES)

En la antigüedad el concepto salario significaba el pago en especie (comida, habitación, etc..) por la prestación de mano de obra del obrero hacia el patrón, pagando éste por hora ó por día.

Posteriormente, el sueldo surge como una necesidad de retribuir a los intelectuales a través del pago con monedas de oro de peso cabal.

Si bien es cierto, la característica entre ambos es la remuneración por una actividad productiva. Su diferencia es que el salario se aplica a trabajos manuales o de taller, mientras que el sueldo a trabajos administrativos (oficina).

La historia debe entenderse como una ayuda para explicar el presente y el futuro y así poder comprender muchos de los sistemas y doctrinas actuales de la administración de Recursos Humanos, (sueldos y salarios). Dicho lo anterior es importante recalcar el papel que puede jugar en el presente y futuro dentro de una civilización.

Por otro lado, las relaciones que se presentan entre los miembros de la Institución (jefes y empleados), no son ajenos a la situación política, cultural, económica, social y por lo tanto histórica dentro de la misma.

Por lo tanto, la administración de sueldos y salarios tiene por objeto el óptimo manejo del pago por prestación de servicios. Esta deberá basarse en los tabuladores estructurados

sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de los mismos dentro del mercado de trabajo que afectan a la Institución, tomando en cuenta los salarios mínimos legales y la situación actual del país en todos los aspectos que afecten directa o indirectamente a las remuneraciones o sueldos.

Dicho en otras palabras, la administración de sueldos y salarios es la técnica que permite a la Institución asignar niveles adecuados de recompensa a los esfuerzos y habilidades que continuamente despliegan los empleados en la misma dentro de su entorno laboral.

Una de los aspectos básicos de los sueldos y salarios está basado en el aspecto jurídico, el que quizá es el más importante.

La Ley Federal de Trabajo en su artículo 82 define al salario como "La retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo".¹⁴

El artículo 20 de la misma ley define la relación del trabajo "como la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario"¹⁵. Define también el Contrato Individual de Trabajo "Aquel, por virtud del cual, una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de salario"¹⁶

¹⁴ ALBERTO RUEJA URBINA "LEY FEDERAL DEL TRABAJO"
EDITORIAL PURRÚA, S.A. MÉXICO, D.F. 1994 70a EDICIÓN ACTUALIZADA 75a ARTICULO 82

¹⁵ ALBERTO RUEJA URBINA "LEY FEDERAL DEL TRABAJO"
EDITORIAL PURRÚA, S.A. MÉXICO, D.F. 1994 70a EDICIÓN ACTUALIZADA 75a ARTICULO 20

¹⁶ ALBERTO RUEJA URBINA "LEY FEDERAL DEL TRABAJO"
EDITORIAL PURRÚA, S.A. MÉXICO, D.F. 1994 70a EDICIÓN ACTUALIZADA 75a ARTICULO

Al definir estos artículos concluimos que el concepto jurídico de los sueldos está basado en la subordinación y el servicio que se presta, lo cual es importante mencionar ya que tiene por objeto establecer los derechos del trabajador en término de contratos.

El aspecto económico de sueldo está sujeto a la Ley de la Oferta y la Demanda, cuya característica es el esfuerzo humano que en ocasiones resulta ser escaso. El trabajo en este renglón no debe ser tomado como mercancía ya que procede del esfuerzo humano.

El aspecto moral del salario es una prestación derivada de un contrato que constituye la contraprestación de algo que se dio a cambio del servicio, además de estar regido por la justicia. Dicho aspecto se sustenta en cuatro elementos importantes que son alteridad, objetividad, igualdad y juridicidad.

El aspecto administrativo de los sueldos está constituido por elementos que actúan independientemente a los anteriores. Desde el enfoque de la administración de personal, el sueldo no es el único interés del empleado ya que puede estimular en ocasiones su cooperación o bien, puede convertir un elemento que estorbe a dicho aspecto.

Con lo anterior, desprendemos la conclusión de la importancia de la administración de sueldos y salarios, la cual puede depender de la actitud, cooperación del personal y del estado de las relaciones empleado-empresa en general.

Los factores que determinan los sueldos son:

1. El puesto: es la justicia asociada de las razones básicas para que exista diferencia en el monto del sueldo (la diferencia se da en la importancia de puestos) es evidente que la remuneración debe estar en proporción directa con la importancia del puesto, "A trabajo igual salario y/o sueldo igual".
2. Eficiencia: se refiere a la forma de como el puesto se desempeña, ya que varios individuos no lo hacen con la misma eficiencia con condiciones de puestos semejantes. No es lo mismo que rendimiento y productividad, ya que la eficiencia tiene carácter activo (hombres y su trabajo), rendimiento cuyo sentido es pasivo (máquina y trabajo) y productividad que implica la conjunción tanto de eficiencia como de rendimiento con la finalidad de mejorarlos.

Estos aspectos se refieren principalmente a la justicia o entendimiento de una relación Institución-Employado, o bien a la justicia social y convivencia de la Institución, tomando en cuenta las necesidades del empleado y las posibilidades de la misma para la fijación del sueldo.

Para ello es necesario establecer técnicas aplicables en razón del puesto como pueden ser análisis de puestos, valuación de puestos (ya antes mencionados) gráficas y líneas de sueldos, encuestas y clasificación de los mismos, lo cual se logra definiendo las obligaciones y responsabilidades de los puestos, considerando los factores del puesto ajustando la posición de la línea.

Además se debe ajustar técnicamente a la estructura de cada región (zona geográfica), lo que nos conduce a formar una serie de políticas y técnicas como lo es la clasificación de los sueldos.

4.2. DEFINICIÓN DE SUELDOS, ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS, COMPENSACIONES E INCENTIVOS.

Salario "Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo ". La Ley Federal de Trabajo aclara que: "El salario se integra por los pagos hechos en efectivo por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, comisiones o cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo".¹⁷

Hasta aquí se ha mencionado el concepto de "salario", para efectos del trabajo partiremos de la idea de hacer hincapié en el sueldo, dada la naturaleza del mismo.

La costumbre ha establecido el uso de este término para referirse a la retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente a la periodicidad de pago que es generalmente quincenal o decenal. La ley prohíbe que el pago del salario sea mayor de una semana y en el caso de personas que desempeñan un trabajo material y de quince días para los trabajadores.

La estructura de sueldos es la determinación sistemática de los niveles de pago de la Institución con base a la valuación de puestos realizada y de los comparativos realizados

¹⁷ ALBERTO RUEBA URBINA "LEY FEDERAL DEL TRABAJO"
EDITORIAL PURRUA, S.A. MEXICO, D.F. 1994 70ª EDICIÓN ACTUALIZADA 75ª ARTICULO 82

con el mercado. Esta posición estratégica está basada en la situación del mercado como ya se menciona, dichos factores son:

1. Crecimiento del producto nacional bruto.
2. Fruto de la Institución (entorno).
3. Escases de personal.
4. Políticas de pago.
5. Costo de vida.
6. Situación Financiera.

Estos factores determinan una situación con respecto al mercado de trabajo al costo de vida que arrojó como resultado una correlación entre niveles de puestos y dinero en la Institución, en la cual se definen rangos mínimos y máximos para dar amplitud de aumentos por méritos.

Este sistema de remuneración por resultados (productividad o eficiencia), se basa en el rendimiento del empleado, el cual es calificado anualmente por la Institución.

Para dar mantenimiento a este sistema la Institución desarrolla descripciones, especificaciones y valuaciones para los puestos de nueva creación, depura y actualiza las especificaciones de los puesto, de funciones y títulos de los mismos con la finalidad de detectar aspectos que afecten las estructuras de sueldos.

La Administración de sueldos y salarios " Es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y las técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa ".¹⁸

La Administración de Sueldos y Salarios, también puede definirse "Como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de sueldos equitativos y justos en la Institución "¹⁹

Estas estructuras de sueldos deben ser equitativas y justas con selección a:

1. Los sueldos con respecto a los demás cargos de la propia Institución, buscándose entonces el equilibrio interno.
2. Los sueldos con respecto a los mismos cargos de otras Instituciones Bancarias que actúan dentro del mercado financiero, buscándose entonces el equilibrio externo de los sueldos.

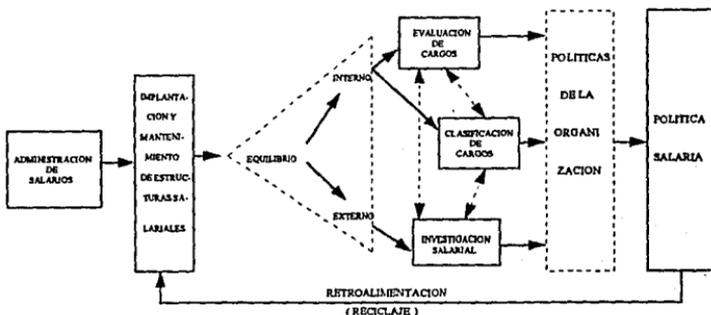
El equilibrio interno se debe alcanzar mediante informaciones propias de la Institución obtenidas a través de la evaluación de los puestos y su clasificación, sobre un programa previo de descripción y análisis de puestos. El equilibrio externo se alcanza por medio de informaciones externas obtenidas mediante la investigación de sueldos. Con estas

¹⁸ REYES PONCE AGUSTÍN "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL II PARTE -
EDITORIAL LIMUSA, MÉXICO D.F. 1993 . PAG. 29

¹⁹ CHIAVENATO, IDALBERTO " ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS"
II EDICIÓN, EDITORIAL MC. GRAW HILL, COLOMBIA 1994 . PAG. 303

informaciones externas e internas la institución define una política de sueldos, bajo la premisa de equidad en la remuneración de personal.

Debe entenderse que la política de sueldos constituye siempre un aspecto particular y específico de las políticas generales de la Institución.



Compensaciones e Incentivos

Compensación .- los objetivos de este término dentro de una Institución Bancaria no pueden obtenerse sin la combinación de un plan de indemnización pecuniaria directa eficaz (sueldo) y un plan indirecto igualmente eficaz (prestaciones).

Debemos considerar que existe la compensación total, la cual es la suma de todas las partes que constituyen los pagos directos e indirectos que dan los patrones a los empleados. De ésta manera, al planear un programa de compensación total no es posible poner en práctica tan solo una de sus partes a menos que se defina de antemano su universalidad.

Incentivos.- "Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, reconocimientos, etc...)"²⁰

Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo ya que varía de un individuo a otro, lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los incentivos pueden ser llamados también alicientes, recompensas o estímulos.

En este mismo sentido, surge otro elemento importante a considerar dentro de los incentivos que son las contribuciones, las cuales son pagos que cada trabajador hace a la Institución (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, esmero, amor a la camiseta, etc...) cada contribución tiene un valor de utilidad, ya que se emplea en la mejora continua no solo en el área a la que pertenece el empleado, si no que en los objetivos de la Institución (productividad).

En base a estos dos conceptos (incentivos y contribuciones) surge el equilibrio organizacional el cual se fundamenta en:

- Cada empleado recibe incentivos a cambio de los cuales hace contribuciones a la Institución.

²⁰ CHIAVENATO, IDALBERTO " ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS"
II EDICIÓN, EDITORIAL S.C. GRAW HILL, COLOMBIA 1994 PAG. 82

- Las contribuciones hechas por los diversos grupos de empleados constituyen la fuente en la cual la Institución se suple y se alimenta de los incentivos que se ofrece a los empleados.
- La Institución será solvente y segura existiendo mientras las contribuciones sean suficientes para proporcionar incentivos en cantidad suficiente para estimular a los empleados a que hagan contribuciones.

Este equilibrio reflejará el éxito de la Institución en la forma de remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y en la misma proporción motivados a ser creativos e innovadores (contribuciones) para la misma, con lo que garantiza su supervivencia y su eficacia.

Los conceptos antes mencionados recaen directamente en el concepto productividad; para lo cual explicaremos brevemente el papel que juega dentro de este estudio en la Institución Bancaria.

Con la finalidad de incrementar el nivel de vida toda Institución deberá contar con un área que permita medir cuantitativa y cualitativamente las funciones que realizan cada uno de los empleados que conforman a la misma. Dependiendo del tamaño de estas, será necesario contar con un sólo indicador que refleje el resultado del esfuerzo conjunto de los empleados para elevar la eficiencia, aunque es recomendable trabajar con el menor número posible de medidas a fin de simplificar su seguimiento y hacer énfasis en la colaboración de equipos de trabajo más que en el trabajo individual.

Estos medidores serán reflejados directamente en la rentabilidad de la Institución utilizando como punto de referencia para determinar los incrementos en variables monetarios y de inflación derivado de los mismos. Deberán hacerse levantamientos periódicos para tener actualizados estos indicadores y que arrojen un resultado acertado.

Es importante identificar los obstáculos y limitantes dentro del proceso para incrementar la productividad y la calidad; tales observaciones tendrán que ver con la calidad de los servicios que prestan, capacitación, actualización tecnológica y organización del trabajo. Con respecto al empleado sus consideraciones se referirán a la permanencia y apoyo para trabajar en equipo, puntualidad, aprovechamiento de la capacitación y capacidad innovadora.

En realidad, la medición de la productividad es una estrategia eficaz que ayuda a encontrar el camino del crecimiento basados principalmente en el desarrollo de los Recursos Humanos. Está medición debe convertirse en un complemento de las herramientas administrativas de Institución.

Las actividades que contribuyen a la paz individual y al fortalecimiento de la cultura de trabajo son:

1. Indicadores de Recursos Humanos (rotación, capacitación, prestaciones, etc...).
2. Aplicación de principios de flexibilidad, capacitación, comunicación y participación.
3. Información al personal sobre la situación de la institución y sus expectativas.

4. Seleccionar y contratar al mejor personal en todos los niveles, así como ampliar y mantener su inducción en forma permanente.
5. Promover e incrementar la capacitación del personal y comunicación con él.
6. Diseñar sistemas de trabajo que permitan más participación del empleado con menos supervisión directa (achataamiento de estructuras).
7. Medir la contribución del personal en las mejoras de productividad y calidad, como base para incrementar los sueldos.
8. Cuidar que los incentivos sean por productividad basados en los resultados de la institución.

4.3. CLASIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS

CLASIFICACION DE LOS SALARIOS

A) Por el medio empleado para el pago	<ul style="list-style-type: none"> Salario en monedas Salario en especie Pago mixto
B) Por su capacidad adquisitiva	<ul style="list-style-type: none"> Nominal Real
C) Por su capacidad satisfactoria	<ul style="list-style-type: none"> Individual Familiar <ul style="list-style-type: none"> Absoluto Relativo
D) Por sus límites	<ul style="list-style-type: none"> Mínimo <ul style="list-style-type: none"> Legal Contractual General Profesional Máximo
E) Por razón de quien produce el trabajo o recibe el salario	<ul style="list-style-type: none"> Personal Colectivo De equipo
F) Por la forma de pago	<ul style="list-style-type: none"> Por unidad de Trabajo Por unidad de Obra

CLASIFICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS

a) Por el medio que se utiliza el pago:

- En efectivo: moneda.
- En especie: se paga con comida, habitación, productos, etc.
- Mixto: se paga parte en moneda y parte en especie.

b) Por su capacidad adquisitiva:

- **Nominal:** es el importe en nómina que por el pago de sus servicios tiene asignado el empleado.
- **Real:** es la cantidad de dinero o prestaciones que efectivamente llegan al patrimonio del empleado. Se incluyen prestaciones y compensaciones deduciendo el impuesto correspondiente.

c) Por su capacidad satisfactoria:

- **Individual:** solo satisface las necesidades del empleado.
- **Familiar:** es aquel que tiene sustenta a la familia del empleado.

El familiar se subdivide en absoluto y relativo, basado en si es suficiente para el sustento de una familia normal.

d) Por sus límites:

- **Mínimo:** es la cantidad menor que debe recibir el empleado por los servicios prestados en un turno de trabajo. (No aplica dentro de la Inst. Bancaria)

Este a su vez se subdivide en:

Legal: es el que fija un procedimiento que la ley señala (comisión nacional de salarios mínimos). Este salario a su vez se clasifica en :

- **General:** es el que se paga a toda clase de labores; es decir, sin ninguna especialización, (no aplica).

- **Profesional:** se paga a empleados que desempeñan funciones en forma calificada, es decir, a la aplicación de conocimientos específicos.

Contractual: es el que se fija por una contribución libre en determinada rama o empresa.

- **Máximo:** es el mas alto que puede pagar una Institución teniendo ganancias considerables.

e) Por razón de quien produce el trabajo:

- **Personal:** lo produce el sostén de la familia.

- **Colectivo:** se produce entre varios miembros de la familia.

- **De equipo:** se paga al grupo de trabajo y entre los integrantes del equipo se distribuyen el sueldo en común acuerdo (bono por puntualidad ó metas del equipo). (Si aplica)

f) Por la forma de pago:

- **Salarios por unidad de tiempo:** se paga de acuerdo a las unidades de tiempo trabajadas para el patrón. (Horas, días, semanas, quincenas, meses). (No aplica)

- Salario por unidad de obra: se paga de acuerdo al número de unidades producidas. (No aplica)

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS.

Antes de mencionar los objetivos que deben contemplar la administración de sueldos, es importante resaltar que dentro de cualquier Institución u Organización, los sueldos representan a la vez un costo y una inversión. Costo porque los sueldos se reflejan en el costo del servicio final. Inversión porque representa aplicación de dinero en un factor de servicio (trabajo) como un intento por conseguir un retorno mayor.

La participación de los sueldos en el valor de los servicios, incide directamente en la siguiente teoría: Cuanto más automatizado éste la Institución en base a los servicios que ofrece (tecnología de capital intensivo), menor será la participación de los sueldos en los costos de los servicios. Por otro lado, cuanto menor sea el índice tecnológico de la Institución y recaiga en mayor actividad operativa al cliente, mejor será la incidencia de los sueldos en los servicios que ofrece la misma. En cualquiera de estos dos casos, los sueldos siempre representan para la misma un respetable volumen de dinero que debe ser muy bien administrado.

Por ello, el primer objetivo es el de equidad interna lo que significa que todos los empleados que desempeñan funciones similares a otro empleado dentro de la Institución su retribución debe ser igual, a pesar de que estén ubicados en áreas diferentes. Aquí puede

existir una diferencia dentro de la teoría de equidad interna, la cual, va a depender del "Valor Agregado" que cada empleado dé a sus actividades normales, por lo que de ésta manera puede ser premiado o compensado en dinero o especie.

Por la justificación, no debemos perder de vista los siguientes puntos:

- Tipos de puestos en la Institución.
- Política de sueldos de la Institución.
- Capacidad financiera y desempeño general de la Institución. (Valor de puesto)
- Situación del mercado de trabajo.
- Conjunto económico (inflación, recesión, costo de vida).
- Legislación Laboral.

El otro objetivo es el de mantener una competitividad externa, lo que implica que los sueldos de los empleados al ser comparados con otros que desempeñan funciones similares en otras instituciones sean equivalentes, logrando atraer y retener al personal de la misma.

4.4. FACTORES QUE DETERMINAN LOS SUELDOS.

FACTORES EN LA DETERMINACION DE LOS SUELDOS	
FACTORES	TECNICAS APLICABLES EN RAZON DE CADA FACTOR
EL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de puestos Valuación de puestos Gráficas y líneas de sueldos Encuestas de sueldos Clasificación de sueldos
LA EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> Incentivos <ul style="list-style-type: none"> Directos Indirectos Calificación de méritos Normas de rendimiento Ascensos y Promociones Aumentos de Sueldos
LAS NECESIDADES DEL TRABAJADOR Y LAS POSIBILIDADES DE LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> Trabajador <ul style="list-style-type: none"> Salarios mínimos <ul style="list-style-type: none"> Legales Contractuales Revisión de los contratos Escala móvil de sueldos Seguridad Social Subsidios familiares <ul style="list-style-type: none"> Directos Indirectos Empresa <ul style="list-style-type: none"> Participación de utilidades Prestaciones en dinero o especie

La determinación de los sueldos es complejo, ya que muchos factores variables e interrelacionados ejercen efectos diversos sobre los mismos. Estos factores actúan independiente o armónicamente unos con otros, con el fin de elevar o bajar los sueldos inclusive, cuanto actúan como fuerzas oponentes estos factores pueden servir para anularse unos a otros y estabilizar los sueldos.

b) Por su capacidad adquisitiva:

- **Nominal:** es el importe en nómina que por el pago de sus servicios tiene asignado el empleado.
- **Real:** es la cantidad de dinero o prestaciones que efectivamente llegan al patrimonio del empleado. Se incluyen prestaciones y compensaciones deduciendo el impuesto correspondiente.

c) Por su capacidad satisfactoria:

- **Individual:** solo satisface las necesidades del empleado.
- **Familiar:** es aquel que tiene sustenta a la familia del empleado.

El familiar se subdivide en absoluto y relativo, basado en si es suficiente para el sustento de una familia normal.

d) Por sus límites:

- **Mínimo:** es la cantidad menor que debe recibir el empleado por los servicios prestados en un turno de trabajo. (No aplica dentro de la Inst. Bancaria)

Este a su vez se subdivide en:

Legal: es el que fija un procedimiento que la ley señala (comisión nacional de salarios mínimos). Este salario a su vez se clasifica en :

- **General:** es el que se paga a toda clase de labores; es decir, sin ninguna especialización, (no aplica).

- **Profesional:** se paga a empleados que desempeñan funciones en forma calificada, es decir, a la aplicación de conocimientos específicos.

Contractual: es el que se fija por una contribución libre en determinada rama o empresa.

- **Máximo:** es el mas alto que puede pagar una Institución teniendo ganancias considerables.

e) Por razón de quien produce el trabajo:

- **Personal:** lo produce el sostén de la familia.

- **Colectivo:** se produce entre varios miembros de la familia.

- **De equipo:** se paga al grupo de trabajo y entre los integrantes del equipo se distribuyen el sueldo en común acuerdo (bono por puntualidad ó metas del equipo). (Si aplica)

f) Por la forma de pago:

- **Salarios por unidad de tiempo:** se paga de acuerdo a las unidades de tiempo trabajadas para el patrón. (Horas, días, semanas, quincenas, meses). (No aplica)

- Salario por unidad de obra: se paga de acuerdo al número de unidades producidas. (No aplica)

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS.

Antes de mencionar los objetivos que deben contemplar la administración de sueldos, es importante resaltar que dentro de cualquier Institución u Organización, los sueldos representan a la vez un costo y una inversión. Costo porque los sueldos se reflejan en el costo del servicio final. Inversión porque representa aplicación de dinero en un factor de servicio (trabajo) como un intento por conseguir un retorno mayor.

La participación de los sueldos en el valor de los servicios, incide directamente en la siguiente teoría: Cuanto más automatizado éste la Institución en base a los servicios que ofrece (tecnología de capital intensivo), menor será la participación de los sueldos en los costos de los servicios. Por otro lado, cuanto menor sea el índice tecnológico de la Institución y recaiga en mayor actividad operativa al cliente, mejor será la incidencia de los sueldos en los servicios que ofrece la misma. En cualquiera de estos dos casos, los sueldos siempre representan para la misma un respetable volumen de dinero que debe ser muy bien administrado.

Por ello, el primer objetivo es el de equidad interna lo que significa que todos los empleados que desempeñan funciones similares a otro empleado dentro de la Institución su retribución debe ser igual, a pesar de que estén ubicados en áreas diferentes. Aquí puede

existir una diferencia dentro de la teoría de equidad interna, la cual, va a depender del "Valor Agregado" que cada empleado dé a sus actividades normales, por lo que de ésta manera puede ser premiado o compensado en dinero o especie.

Por la justificación, no debemos perder de vista los siguientes puntos:

- Tipos de puestos en la Institución.
- Política de sueldos de la Institución.
- Capacidad financiera y desempeño general de la Institución. (Valor de puesto)
- Situación del mercado de trabajo.
- Conjunto económico (inflación, recesión, costo de vida).
- Legislación Laboral.

El otro objetivo es el de mantener una competitividad externa, lo que implica que los sueldos de los empleados al ser comparados con otros que desempeñan funciones similares en otras instituciones sean equivalentes, logrando atraer y retener al personal de la misma.

4.4. FACTORES QUE DETERMINAN LOS SUELDOS.



La determinación de los sueldos es complejo, ya que muchos factores variables e interrelacionados ejercen efectos diversos sobre los mismos. Estos factores actúan independiente o armónicamente unos con otros, con el fin de elevar o bajar los sueldos inclusive, cuanto actúan como fuerzas oponentes estos factores pueden servir para anularse unos a otros y estabilizar los sueldos.

Los principales factores son:

- El puesto.
- La eficiencia.
- Las necesidades del empleado y las posibilidades de la Institución.
- La oferta y la demanda.

El puesto: está integrado por la unidad de trabajo específico e impersonal, el cual no representa lo realizado correctamente por el personal si no el conjunto de funciones y de resultados que debe cubrir y lograr el empleado. Es importante que el sueldo debe ir en la proporción directa con la importancia del puesto.

La eficiencia: la Institución debe tomar en cuenta la eficiencia y la eficacia de manera simultánea. La eficiencia es una medida normativa para alcanzar resultados, así como para la utilización de recursos en ese proceso. En términos económicos, la eficiencia dentro de la Institución Bancaria, se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de servicios, en tanto que la eficiencia es una relación técnica entre las entradas y salidas. Por tanto, eficiencia es una relación entre “Costos y Beneficios”, de modo que está enfocado hacia la búsqueda de la mejor manera (the best way) cómo las cosas deben hacer o ejecutarse (métodos), con el fin de que los recursos (personas y equipo), se utilicen del modo más racional posible. La eficiencia se preocupa por utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados, debidamente planeados y estructurados que aseguren un óptimo empleo de los recursos disponibles, de la misma manera, la eficiencia no se

preocupa por los fines si no por las medidas, y el logro de los objetivos previstos no es competencia de la eficiencia si no de la eficacia.

La recomendación y consideración en éste punto es que la eficiencia y la eficacia no siempre van de la mano. La Institución Bancaria puede ser eficiente en sus operaciones pero no eficaz, o viceversa, puede ser ineficiente en sus operaciones y sin embargo ser eficaz, aunque sería mucho más ventajoso si la eficacia fuera acompañada de la eficiencia. Ahora, también puede ocurrir que no sea ni eficiente ni eficaz, el ideal es que el funcionamiento sea eficiente y eficaz.

Puesto que la eficiencia se preocupa y se concentra en las operaciones de los aspectos internos y de la Institución, la eficacia se ciñe al éxito en el logro de los objetivos y vuelve la tensión a los aspectos externos de la misma (servicios).

Nivel Operacional = Búsqueda de la Eficiencia.

Nivel Institucional = Eficacia (adaptación de la Institución al medio ambiente).

Dentro de los factores que determinan los sueldos, existen técnicas aplicables en razón de factores, los cuales mencionaremos:

- En razón del puesto :

a) Análisis del puesto: es la definición y descripción en términos técnicos de las obligaciones y responsabilidades que comprende el puesto.

b) Valoración de puestos: es necesario valorar de la forma más objetiva los factores que integran el puesto.

c) Gráficas y líneas de sueldos: es la estructuración técnicas de los sueldos mediante líneas y gráficas que nos permiten realizar ajustes y correcciones de los mismos, de tal manera que sean justos y guarden la debida relación con otros.

d) Encuestas de sueldos: con la estructura debidamente ajustada, hay que tomar grupos o clases de acuerdo a los niveles jerárquicos previamente establecidos por los resultados arrojados por los estudios de Reingeniería, con la finalidad de poderlos manejar adecuadamente al igual que los sueldos.

- En razón de la eficiencia:

a) Incentivos directos e indirectos: es la manera más objetiva de remunerar la eficiencia de los empleados fundamentados en la cantidad, calidad o ahorro que el mismo logra en su trabajo.

b) Calificación de méritos: permite premiar los resultados que el empleado logra por encima de la mínima exigible en el puesto que desarrolla (valor agregado).

c) Normas de rendimiento: es la función de comparar lo logrado en diversos aspectos con las metas y objetivos previamente establecidos y medibles.

d) Ascensos y Promociones: responden a una exigencia de justicia cuando se ha realizado un trabajo de técnica bien estructurado (carreras de avance y compensaciones), teniendo como finalidad el resolver a quien se le debe dar la promoción e inclusive, puede ayudar a demostrar el porque de la elección.

e) Aumento de sueldo: se debe otorgar mediante las políticas y de acuerdo a las técnicas aplicadas a los estudios del análisis de puestos.

- En razón de las necesidades del empleado:

a) Sueldo mínimo bancario: tiene como finalidad garantizar la subsistencia adecuada del empleado y su familia.

b) Revisión del contrato colectivo de trabajo: tiende a ajustar la estructura de sueldos, a las situaciones cambiantes de la economía del país y de los aspectos financieros de la Institución.

c) Seguridad social: las prestaciones de seguridad social colaboran a satisfacer las necesidades del empleado y de su familia.

d) Subsidios familiares: tratan de resolver al menos parcialmente, las dificultades en las familias (prestaciones y convenios bancarios con casas comerciales, culturales y educativas).

- En razón de las posibilidades de la empresa:

a) Participación de utilidades: contribuye a estimular la eficiencia de los empleados, en donde la Institución otorga parte de las ganancias a sus empleados, además de ser es un requisito legal.

b) Prestaciones: pueden ser en dinero como gratificaciones, jubilaciones, etc., o en especie tales como: préstamo hipotecario, préstamo ABCD, comedor, servicio médico particular, convenio de casas comerciales, etc., mismas que son otorgadas de acuerdo a las posibilidades de la Institución como algo adicional a los sueldos.

Es indiscutible que la oferta y la demanda del trabajo calificada es un factor muy importante que contribuye en la determinación de los sueldo.

CAPÍTULO 5

PRESTACIONES SOCIALES

5.1. ORÍGENES DE LAS PRESTACIONES Y BENEFICIOS SOCIALES.

Las prestaciones y beneficios sociales tienen historia reciente y están íntimamente relacionados con la gradual concientización de la responsabilidad social de la Institución. Los orígenes y el crecimiento acelerado de los planes de servicios y beneficios sociales se deben a los siguientes factores:

1. Nueva actitud del empleado en cuanto a los beneficios sociales.
2. Legislación laboral y de previsión impuesto por el gobierno.
3. Competencia entre las instituciones del mismo ramo en la disputa por los recursos humanos disponibles, ya sea para atraerlos o mantenerlos.
4. Control de sueldos ejercidos por el gobierno (sueldo mínimo bancario), ya sea en la reglamentación y reajustes de sueldos o por acuerdos sindicales.

En la actualidad, las prestaciones y beneficios sociales además del aspecto competitivo en el mercado laboral constituyen actividades de la Institución tendientes a la prestación de las condiciones físicas e intelectuales de sus empleados. Además de la salud, las actitudes de la empresa son los principales objetivos de estos planes.

Para haber realizado los estudios de éste tema reciente, se tomó como base la experiencia de empresas brasileñas las cuales estaban orientadas en principio hacia una perspectiva

paternalista y limitada, justificada generalmente por la preocupación de retener al personal y disminuir la rotación del mismo. Dicha preocupación aunque mucho mayor en las empresas cuyas actividades se desarrollan en condiciones difíciles, adversas y en donde se vuelve crítica la definición de incentivos monetarios y no monetarios para asegurar al personal, se extendió posteriormente a las demás empresas e Instituciones Bancarias.

5.2. ORÍGENES EN MÉXICO DE LAS PRESTACIONES SOCIALES.

En México y aunque la base era el sistema hacendario desde la Nueva España, al paso de los años se dan aspectos importantes en éste renglón que posteriormente se consignarían en nuestra Constitución, por lo que de ésta manera nacen:

- El aguinaldo (originalmente consistía en regalos en especie).
- Prima vacacional (sólo se pagaba en la antigüedad a los capataces y administradores de la Hacienda).

Por otro lado, la Revolución Mexicana da como resultado una legislación altamente avanzada en materia laboral, dando origen a conceptos de seguridad social que incluían la participación de los empleados y trabajadores en las utilidades de la empresa y la obligación de proporcionar servicios sociales a los mismos, tales como el IMSS, PTU y el INFONAVIT (recientemente).

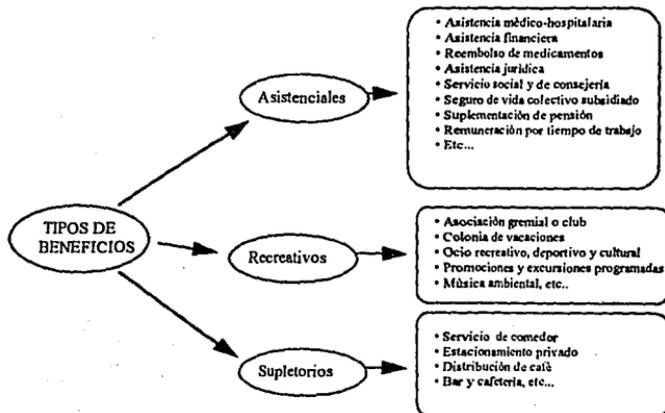
En conclusión, las prestaciones sociales son factores importantes en la conformación de los sueldos, ya que no sólo forman parte de él si no que buscan relaciones sanas entre los empleados y la Institución.

5.3. TIPOLOGÍA DE LAS PRESTACIONES SOCIALES

Los planes de las prestaciones sociales a menudo están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

1. En el ejercicio de su cargo (bonificaciones, seguro de vida, premios por actuación y resultados, etc.)
2. Fuera del cargo, pero dentro de la Institución (descanso, servicio de comedor, etc.)
3. Fuera de la Institución, es decir, en la comunidad (recreación, actividades deportivas y socioculturales, etc..)

TIPO DE SERVICIOS Y BENEFICIOS SOCIALES EN CUANTO A SUS OBJETIVOS



5.4. CLASIFICACIÓN DE LAS PRESTACIONES SOCIALES.

Su clasificación se realiza en base con sus exigencias, su naturaleza y sus objetivos.

1.- En cuanto a sus exigencias: las prestaciones pueden clasificarse en legales y espontáneas según su exigibilidad.

a) **Beneficios legales:** son los exigidos por la legislación laboral del país e inclusive por convenciones colectivas (sindicatos), tales como:

- **Prima anual.**
- **Vacaciones.**
- **Pensión.**
- **Seguro de vida.**
- **Servicio médico (IMSS).**
- **Horas extras.**
- **Maternidad.**

Algunos de estos beneficios son pagados por la Institución.

b) Beneficios espontáneos: son los concedidos por la libertad de la Institución, ya que no son exigidos por la ley ni por negociación colectiva. También son llamados beneficios marginales los cuales incluyen:

- Bonificaciones (bono por productividad y/o resultados).
- Servicio de comedor.
- Préstamos (ordinarios e hipotecarios).
- Asistencia médica-hospitalaria (Particular).
- Préstamos o convenios con casas comerciales.

2.- En cuanto a su naturaleza: pueden clasificarse en monetarios y no monetarios.

a) Beneficios monetarios : son aquellos concedidos en dinero a través de la nómina generando obligaciones sociales que se derivan de ellos, tales como:

- Prima anual.
- Vacaciones.
- Bonificaciones (bono por productividad y/o resultados).
- Préstamos (hipotecario y ordinario).

b) Beneficios no monetarios: son los ofrecidos en forma de servicios ventajas o facilidades para los empleados, como:

- Servicio de comedor.
- Asistencia medico-hospitalaria (particular).
- Club deportivo.
- Actividades socio-culturales y deportivas.
- Seguro de vida.
- Préstamo ABCD.
- Convenio con casas comerciales.

3.- En cuanto a sus objetivos: su clasificación es en asistenciales, recreativos y supletorios.

a) **Asistenciales:** son las prestaciones que buscan proveer al empleado y a su familia de ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias, los cuales son:

- Servicio médico particular.
- Servicio médico (IMSS).
- Préstamos catastróficos.
- Seguro de vida (incluye seguros de viáticos).

b) **Recreativos :** son los servicios y prestaciones que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo en

algunos casos, estos beneficios también se extienden a la familia del empleado los cuales incluyen:

- Club deportivo.
- Actividades deportivas.
- Eventos socio-culturales.
- Torneos interbancarios.
- Paseos y excursiones.

Algunas de las actividades recreativas tienen objetivos sociales como es el caso de las fiestas y reuniones que buscan el fortalecimiento de la organización informal.

C) Supletorios: son las prestaciones y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, conveniencias y utilidades para mejorar su calidad de vida los cuales incluyen:

- Servicio de comedor.
- Estacionamiento privado para los empleados.
- Sucursal bancaria en el lugar de trabajo.

Estas prestaciones constituyen aquellas facilidades que si la Institución no las ofreciese el empleado tendría que buscarlos por sí misma.



Como resultado al plan de las prestaciones sociales se debe ofrecer un abanico diverso a los empleados como finalidad primordial, dentro de esta concepción de atención de las necesidades humanas, las prestaciones sociales constituyen un software de soporte que en otras palabras, representa un esquema general cuya base es satisfacer al mismo en donde la integración debe ser tanto vertical como horizontal. La integración horizontal se refiere a la sincronización de todos los servicios y prestaciones sociales ofrecidos a un determinado

nivel jerárquico de empleados, en tanto que la integración vertical se refiere a la integración de los diferentes planes ofrecidos a los diversos niveles de empleados.

5.5. SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO (S.A.R.)

5.5.1. GENERALIDADES

El Congreso de la Unión a través de un decreto estableció la implantación de un nuevo sistema de ahorro e inversión el cual se publicó de manera oficial el 24 de febrero de 1992, estableciéndose como un instrumento legal con el nombre de Sistema de Ahorro para el Retiro, mismo que fué creado con la firme intención de reforzar y complementar el sistema de pensiones ya existentes.

Fuè entonces que después de muchos años de estudio, se llegó a la conclusión de poder establecer un sistema que garantizará la seguridad social, mediante la coordinación de diversos sectores sociales y del Banco Mundial.

Apoyado en la implantación de un Sistema de Pensiones en Chile, el SAR es adaptado en México con la administración de empresas privadas con depósitos en las Instituciones de Crédito, cuya finalidad es la de promover el ahorro y obtener rendimientos financieros que garanticen mejores beneficios para los empleados y clase trabajadora.

5.5.2. DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DEL SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO.

Definición:

El Sistema de Ahorro para el Retiro es una prestación de seguridad social, que consiste en las aportaciones de los patrones (empresarios) a los empleados y las que se hagan de carácter voluntario. Esto es con la finalidad de fomentar el ahorro entre los empleados durante la etapa económicamente activa al mismo tiempo que van asegurando un retiro digno cuando llegue el momento de su jubilación, que también se verá apoyado en las necesidades de vivienda.

Objetivos:

Objetivo Social: se adiciona a la Ley del Seguro Social una nueva prestación que consiste en el seguro de retiro, que junto con los que se consideran prestaciones en especie y en dinero están destinados a la preservación de la salud, mediante la asistencia médica, quirúrgica, farmacéutica, hospitalaria y servicios de guardería para los hijos de las madres aseguradas y aparatos de prótesis para los empleados y/o trabajadores que llegarán a sufrir accidentes de trabajo.

Todo esto es otorgado mediante subsidios, pensiones, indemnizaciones, ayudas asistenciales, aguinaldo y finiquitos a pensionados, además de ayudas para gastos de matrimonio y de funeral. Cabe señalar que se han dado varias modificaciones a los

porcentajes de las pensiones y de los subsidios, también es cierto, que los porcentajes de valuación determinados por la Jefatura de Salud en el Trabajo de acuerdo a la Ley del Seguro Social y a la Tabla de Valuación de Incapacidades contenida en la Ley Federal del Trabajo, con el paso de los años para los pensionados dejó de ser una solución para sus necesidades primordiales ya que no garantizaban la seguridad para una subsistencia deseable y tranquila para los mismos.

Uno de los principales objetivos del Sistema de Ahorro para el Retiro es sin duda, el mejorar el nivel de los empleados y/o trabajadores cuando llegue el momento de su jubilación ya que el gran número de pensionados sufrían las consecuencias de la inflación por lo que sus pensiones, perdían su valor adquisitivo. Por otro lado, los intereses que generan las aportaciones servirán para mantener por lo menos el valor adquisitivo.

Objetivos Económico: el Gobierno Federal pretende apoyar el desarrollo económico basado en los recursos que generaron millones de cuentas individuales ya que su finalidad es la de fomentar sistemas operativos financieros que actúan más rápidamente en cooperación con las instituciones privadas, para que juntos se enfrenten a un crecimiento equilibrado y sirva de base del ahorro a largo plazo en el país.

Incrementando la captación de los recursos a través de las Instituciones de Crédito se pretenden motivar las actividades económicas.

Los recursos originados de las dos subcuentas serán a cargo del Gobierno Federal, el cual dispondrá del destino que crea conveniente ya sea que lo destine a un financiamiento productivo o utilizarlo como reserva. Esto representará que el país va a reducir en gran parte la dependencia de ahorro externo siempre y cuando se siga el objetivo de fortalecer el ahorro interno.

La situación anterior será un reto para las Instituciones de Crédito quienes serán los encargados de captar los ahorros de los empleados y/o trabajadores del país inscritos.

De igual manera dichos recursos darán impulso para la construcción de viviendas, así mismo que el empleado y/o trabajador tendrá mayor capacidad para gastos, pagos y se podrán ampliar los créditos con mayores plazos y mejores facilidades a menor costo.

Objetivo Financiero: otro objetivo fundamental es permitir que el empleado y/o trabajador al convertirse en pequeño ahorrador y aún cuando no ha contado con grandes recursos, pueda tener acceso a instrumentos de ahorro e inversión en el mercado financiero obteniendo grandes rendimientos que anteriormente sólo eran reservados a los grandes inversionistas.

A partir del 1o. de Enero de 1993, los empleados y/o trabajadores tendrán la opción contratar un seguro de vida, transferirlo con la Institución de Crédito que mejor le convenga, o bien, solicitar el traspaso a las sociedades de inversión que están autorizados

para estos casos con la responsabilidad del mismo, sobre el riesgo de los resultados en el rendimiento de inversión.

5.5.3. ELEMENTOS QUE LO RIGEN (SUJETOS DE ASEGURAMIENTOS)

Los sujetos o elementos de aseguramiento al Sistema de Ahorro para el Retiro son:

a) Los empleados que estén inscritos en el régimen obligatorio en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

b) Las personas que no se encuentren afiliados a ninguna de estas instituciones (IMSS e ISSSTE) que no deseen participar voluntariamente.

Elementos

a) Criterio sobre su aportación inicial: en este punto se debe hacer mención de la retroactividad del 2% de los meses de enero a abril, que son equivalentes a la aportación inicial del 8% del sueldo base de cotización de los empleados al 1o. de mayo de 1992, es decir que sólo los empleados que estuvieron activos después de ésta fecha tienen derecho a la aportación inicial del 8%.

Solo en los casos en los que alguna causa haya dejado de laborar algún empleado antes del 1o. de mayo y su periodo laboral haya sido entre enero y abril de 1992, el patrón no tiene la obligación de hacer la aportación inicial del 8%.

La aportación inicial de la sub-cuenta del Infonavit será del 5%.

b) **Apertura de las Cuentas Individual:** como ya se mencionó las Instituciones de Crédito, son los encargados de manejar los recursos originados por las prestaciones del Sistema de Ahorro para el Retiro, en donde los patrones tiene la obligación de abrir cuentas bancarias individuales en la misma o bien la que ellos elijan, los cuales deberán estar a nombre de cada trabajador conteniendo sus datos.

Todas las cuentas individuales y de los empleados se constituyen de dos subcuentas que son:

1. **Subcuenta para el Seguro del Retiro,** la aportación obligatoria por el patrón es del 2% mensual del sueldo base de cotización al Instituto Mexicano de Seguro Social cuyo límite máximo es de 25 salarios mínimos.
 2. **Subcuentas para aportaciones del Infonavit:** las cuotas patronales son del 5%, deberán ser depositadas bimestralmente por los patrones junto con las aportaciones del Seguro de Retiro a las sub-cuentas del Fondo Nacional de la vivienda de las cuentas individuales de los empleados. Estas cuotas deberán depositarse a la cuenta del Infonavit en el Banco México, los cuales generan interés.
- c) **Trasposos:** a partir del 1o. de enero de 1993, el empleado tiene la facultad de poder traspasar sus saldos de las dos sub-cuentas al bancos que él mismo elija causando comisión

la cual será determinada por el Banco de México y cargados a las sub-cuentas. Aunque se realice el traspaso, el patrón deberá seguir realizando la aportación correspondiente en el banco que el empleado haya elegido.

D) Tratamiento Fiscal: son deducibles las aportaciones que los patrones hacen a nombre de los empleados, ya que es un gasto que se deriva de una obligación legal, las cuales no serán acumulables para efectos del Impuesto Sobre la Renta para el empleado, las aportaciones e intereses que genere, ni los ajustes que por concepto de inflación realizará la Institución de Crédito que maneje la cuenta. En aquellas cosas que el empleado efectúe algún retiro por cualquiera de los conceptos que le estén permitidos, sí serán acumulables para efectos del Impuesto Sobre la Renta de acuerdo al monto de retiro.

CAPÍTULO 6
BENEFICIOS QUE APORTAN LAS
PRESTACIONES SOCIALES TANTO PARA
LA INSTITUCIÓN COMO PARA EL
PERSONAL. RELACIÓN COSTO
BENEFICIO

6.1. GENERALIDADES

Con el fin de superar sus limitaciones individuales, las personas se agrupan para formar organizaciones orientadas al logro de objetivos comunes. En la medida que se manejen bien las organizaciones en general éstas sobreviven o crecen y al crecer requieren un mayor número de personas al ingresar a las organizaciones persiguen objetivos individuales diferentes a los que tenían quienes a principio conformaron las mismas.

Esto hace que gradualmente los objetivos institucionales alejen a los objetivos individuales de los nuevos participantes. De este modo, tanto los individuos como la Institución tienen objetivos por alcanzar.

Los procesos de reclutamiento y selección, son vitales para alcanzar los objetivos institucionales (rentabilidad, calidad, reducción de costos, ampliación y presencia en el mercado, satisfacción de necesidades de los clientes, etc.), en base a los recursos humanos que se integran a la Institución inclusive, una vez reclutados y seleccionados, los individuos tienen objetivos personales que luchan por alcanzar, y muchas veces se valen de la misma para lograrlo.

En otras palabras, la relación Empleado-Institución no es siempre cooperativa y satisfactoria, muchas veces es tensa y conflictiva. La mayor parte de la responsabilidad en cuanto a la integración de los objetivos de la institución y los de los empleados recae sobre la alta gerencia. En tanto los empleados buscan sus satisfacciones personales (sueldo,

descanso, oportunidad de carrera, seguridad en el puesto, etc...), la Institución de igual manera tiene necesidades (capital, equipos, activos, potencial humano, oportunidades de mercado, etc.), así, la interdependencia de necesidades del empleado y de la Institución es enorme ya que tanto la existencia como los objetivos de las dos partes están enlazados de manera inseparable, por lo que el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con su actitud para aprender y un indeterminado grado de desempeño. En la misma proporción la Institución debe imponer al empleado responsabilidades dentro de su capacidad actual y requiriendo un aprendizaje a mediano y a largo plazo.

6.2. RELACIÓN EMPLEADO-INSITITUCIÓN

La interacción psicológica entre el Empleado y la Institución es un proceso de reciprocidad, en donde la Institución realiza ciertas cosas por él y para el empleado, lo remunera le da seguridad y status. Del mismo modo el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. La institución espera que el empleado obedezca ante su autoridad y el poder de los cuales dispone, en tanto que el empleado refuerza su expectativa mediante ciertos intentos de influir en la misma o de limitar su participación. Las dos partes de la interacción están guiados por directrices que definen lo que es correcto, equitativo y lo que no lo es. Esta situación de reciprocidad es también conocida como un contrato psicológico.

Este contrato se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la Institución que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezcan las funciones a realizar y la recompensa a recibir. Aunque no exista acuerdo formal, dicho el contrato es un acuerdo tácito entre el empleado y la institución, en el sentido de que una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones consagrados por la costumbre, serán respetados y observados por las dos partes.

El contrato psicológico es un elemento importante en cualquier relación laboral e influye en el comportamiento de las partes. Un contrato es una especie de acuerdo o expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con los demás, de ésta manera los contratos presentan dos aspectos:

1.- El contrato formal y escrito con relación al cargo que va a ser ocupado, al contenido del trabajo, el horario, el sueldo, etc...

2.- El contrato psicológico que la Institución y el individuo espera ganar con la nueva relación.

6.3. LAS RELACIONES DE INTERCAMBIO

Toda Institución puede considerarse en términos de grupos de personas ocupadas, en el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas. Estos recursos cambian constantemente y sin duda no se limitan sólo a recursos materiales, ya que abarcan ideas, sentimientos, habilidades y valores. En el intercambio de recursos se desarrollan contratos psicológicos entre los empleados y sistemas, entre empleados y grupos y entre sistemas y subsistemas, en las que prevalece el sentimiento de reciprocidad en donde cada una evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo a cambio.

Como sabemos el objetivo fundamental de cualquier Institución u Organización, es atender sus propias necesidades y a la vez atender las necesidades de la sociedad mediante los servicios que ofrece por las cuales recibe una compensación económica.

Las personas forman una Organización o se vinculan en alguna ya que esperan que su participación satisfaga algunas necesidades personales. Para obtener estas satisfacciones, las personas (empleados), están dispuestos a incurrir en ciertos costos para hacer inversiones personales (esfuerzos) en la Institución, pues esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sean mayor que los costos, evalúan el grado de satisfacción alcanzado y el de costos mediante sus sistemas de valores.

A continuación, mostramos de manera esquemática la participación del individuo: costos beneficios personales en la relación con la Institución: :



Al balancear las mencionadas expectativas, estas pueden expresarse mediante las siguientes ecuaciones:

$$\text{Satisfacción} - \text{Costo} = 0$$

$$\frac{\text{Satisfacciones}}{\text{Costos}} = 1$$

Costos

Existe siempre una relación de intercambio entre los empleados y la Institución, el medio por el cual se satisfacen los objetivos individuales determinando su percepción acerca de la

relación, que podrá absorberse como satisfactoria para los empleados que perciben que sus recompensas sobrepasaron las demandas hechas por ellos. El individuo ingresa a la misma cuando espera que su satisfacción sea mayor que sus esfuerzos personales.

Por otro lado la Institución espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tener empleados dentro de ella es decir, la Institución espera que los empleados contribuyan con más de lo que les brinda.

El esquema que a continuación se presenta hace referencia en la percepción de la Institución; beneficios y costos de mantener a los empleados que conforman la misma:



6.4. COSTO DE LAS PRESTACIONES SOCIALES

Uno de los costos de mayor importancia para la Institución, está representado por la remuneración directa e indirecta de los empleados en todos los niveles jerárquicos. En la política de remuneración global de cualquier Institución los beneficios extras, es decir, los que se conceden más allá de las exigencias legales y del sueldo básico pasaron a asumir últimamente una parte sustancial del presupuesto de gastos.

En vigor, la remuneración global que la Institución concede a los empleados está constituida por dos grandes factores:

- 1.- Remuneración monetaria total, que incluye el sueldo básico, comisiones, bonificaciones y todos los demás partidas recibidas en dinero.
- 2.- Programa total de beneficios, traducido en su equivalencia monetaria.

De aquí proviene el hecho de que muchas investigaciones referentes a los sueldos abarcan también investigaciones sobre las prestaciones y sus beneficios sociales que traen en proporción frente a los sueldos investigados.

Una manera simple de evaluar y comparar un plan de beneficios para los empleados, consiste en corresponder a un valor de los sueldos equivalente: estos valores se calculan mediante una simple base aritmética para ciertos beneficios (descansos, vacaciones,

continuación de pagos de sueldos después de los 15 días iniciales en caso de enfermedad, etc.), o no se calculan para otros beneficios (seguro de vida, plan de previsión privada, etc.).

Los valores de los sueldos equivalentes, son más reales que los que se hacen mediante la sola comparación entre los costos de los planes de beneficios de las diversas instituciones, que se pretende comparar ya que estos costos varían enormemente según ésta en función de números variables como:

- Número de empleados.
- Nivel socioeconómico del personal.
- Política salarial de la Institución.
- Distribución del personal por edades.
- Proporción entre hombres y mujeres, solteros y casados.
- Localización de la Institución.
- Condiciones de infraestructuras de la comunidad.

Cabe señalar que la Institución al tener en sus cuadros funcionarios de mayor edad tendrá un costo mayor por el plan de previsión privado, que el de tener dentro de su tabla funcionarios jóvenes.

6.4.1. Criterios: Principios Para el Planeamiento de Servicios y Prestaciones Sociales

La adaptación de planes y programas referentes a los servicios y prestaciones sociales no debe realizarse al azar por lo que implica el resultado de muchos ensayos, discusiones y estudios obedeciendo a objetivos y criterios determinados.

Hay varios criterios y objetivos para definir dichos programas, estos objetivos se refieren a las expectativas de corto y largo plazo de la Institución con relación a los resultados del programa, en tanto que los criterios son factores que pesan relativamente en la ponderación sobre el programa, como puede observarse en el siguiente cuadro:

<i>OBJETIVOS</i>	<i>CRITERIOS</i>
1.- Reducción de la relación del personal y del ausentismo.	1.- Costo de Programa
2.- Elevación de la moral (capacitación y motivación)	2.- Capacidad de Pago
3.- Refuerzo de la seguridad	3.- Necesidad Real
	4.- Consideraciones sobre impuestos
	5.- Relaciones Públicas
	6.- Responsabilidad Social

Existen algunos principios que sirven como criterios para diseñar el esquema de los servicios y prestaciones sociales que la Institución pretende implantar o desarrollar.

Principio de Retorno de la Inversión

En la economía de iniciativa privada el principio básico orientador es aquel que no debe emprender voluntariamente ningún beneficio al empleado, a menos que, como retorno para la Institución haya rendimientos en términos de productividad y moral por parte del mismo. Si se viola este principio, una de las bases racionales del sistema de libre empresa estará minado, en este sentido, al establecer los planes de prestaciones a los empleados, será necesario que la Institución también se beneficie. La misma necesita planes de prestaciones en ciertas ocasiones orientadas a reclutar, especialmente a retener a empleados competentes, inclusive, es capaz de proyectar algunos costos, que pueden ser complementado con facilidad de acuerdo a los planes formales de prestaciones para que con planes informales se pueda negociar a medida que los problemas surjan.

De éste modo, todas las prestaciones deberán tener una contribución a la Institución del modo que sean iguales a sus costos o al menos estén destinados a compensarlos o reducir trayendo algún retorno.

Principio de Responsabilidad Mutua.

El costeo de las prestaciones sociales, debe ser de responsabilidad mutua, esto es, los costos de las prestaciones deben ser siempre compartidos entre la Institución y los empleados beneficiados o por lo menos la concesión de un beneficio (prestación) la cual debe descansar en la solidaridad de las partes involucradas.

Una relación humana más profunda puede mantenerse sólo cuando las dos partes desean y son capaces de hacer más de lo que los requisitos mínimos señalan. Este principio es la característica de las personas que cooperan entre sí para promover un propósito mutuo del grupo. Como los servicios y prestaciones sociales son complementos lógicos de los requisitos de trabajo, la Institución tiene derecho a esperar patrones más elevados de eficiencia por parte de los empleados.

Algunos de los planes de servicios y prestaciones son totalmente pagados por la Institución, otros son prorrateados, es decir, se pagan en proporciones que varían mucho entre la Institución y el empleado (servicios de comedor, becas para estudios varios, etc.). Otros los pagan en su totalidad los empleados: seguro de vida colectivo, etc...

Obviamente, algunas de estas prestaciones son pagadas total o parcialmente por los empleados en algunas instituciones y en otras son gratuitas. Una participación relativa del empleado aunque mínima es importante en algunos casos de prestaciones tales como servicio de comedor, servicio médico, etc. Por lo general, las cosas de fácil oferta se vuelven carentes de interés y aumenta el hecho de que todo lo que una Institución ofrece de manera gratuita a los empleados puede parecer a los ojos de éstos como algo legalmente obligatorio o servicios de calidad inferior.

Otros Principios

1. Los beneficios a los empleados deben satisfacer alguna necesidad real.
2. Los beneficios deben confinarse a las actividades en que el grupo es más eficiente que el individuo.
3. El beneficio de las prestaciones debe extenderse sobre una base más amplia de personas, en la medida de lo posible.
4. La concesión del beneficio deberá evitar connotaciones de paternalismo benevolente.
5. Los costos de los beneficios deben ser calculables y descansar en un financiamiento sólido y garantizado para evitar implicaciones políticas.

Dentro de éste contexto, creemos que todo plan de servicios y prestaciones sociales deberán cumplir los siguientes requisitos:

1. Ser ventajoso a largo plazo, tanto para la Institución como para los empleados.
2. Ser aplicable sobre bases económicas- financieras que puedan sustentarse.
3. Ser planeado y costeadado entre la Institución y los empleados en lo referente a tiempo, dinero, tareas y especialmente a la administración de los servicios.

6.5. OBJETIVOS DE UN PLAN DE PRESTACIONES SOCIALES.

Las personas son atraídas y participan de la Institución no sólo en función del cargo, del sueldo, de las oportunidades, del clima organizacional, sino también en función de las expectativas de servicios y prestaciones sociales que podrán disfrutar. Sin las prestaciones el empleado sería muy diferente de lo que es.

Las prestaciones procuran traer ventajas tanto a la Institución como para al empleado, así como extenderse a la comunidad tal como se observa en la siguiente tabla.

VENTAJAS DE LAS PRESTACIONES SOCIALES PARA LA INSTITUCION Y PARA EL EMPLEADO

PARA LA INSTITUCION	PARA EL EMPLEADO
<ul style="list-style-type: none"> • ELEVAR LA MORAL DEL EMPLEADO • REDUCE LA ROTACION Y EL AUSENTISMO • ELEVA LA LEALTAD DEL EMPLEDO HACIA LA INSTITUCION. • FACILITA EL RECLUTAMIENTO Y LA RETENCION DEL PERSONAL. • AUMENTA LA PRODUCTIVIDAD Y DISMINUYE EL COSTO UNITARIO DE TRABAJO. • DEMUESTRA LAS DIRECTRICES Y LOS PROPOSITOS DE LA INSTITUCION HACIA LOS EMPLEADOS. • REDUCE LAS MOLESTIAS Y QUEJAS. • PROMUEVE LAS RELACIONES PUBLICAS CON LA COMUNIDAD. 	<ul style="list-style-type: none"> • OFRECE VENTAJAS NO DISPONIBLES EN DINERO • OFRECE ASISTENCIA DISPONIBLE PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS PERSONALES. • AUMENTA LA SATISFACCION EN EL TRABAJO. • CONTRIBUYE AL DESARROLLO PERSONAL Y BIENESTAR INDIVIDUAL. • OFRECE MEDIOS DE MEJOR RELACIONAMIENTO SOCIAL ENTRE LOS EMPLEADOS. • REDUCE LOS SENTIMIENTOS DE INSEGURIDAD. • OFRECE OPORTUNIDADES ADICIONALES DE ASEGURAR STATUS SOCIAL. • OFRECE COMPENSACION EXTRAS • MEJORA LAS RELACIONES CON LA INSTITUCION • REDUCE LAS CAUSAS DE INSATISFACCION.

Estas ventajas no siempre pueden medirse o cuantificarse. Otro aspecto de las prestaciones sociales es su relativa difusión cuando no son bien planeadas ni administradas: algunos

problemas pueden ser aceptados con renuncia por los empleados, en tanto que otros pueden dar oportunidades a que hayan críticas severas y burlas .

Las posibilidades de problemas relativos a los planes de servicios y prestaciones sociales pueden observarse en la siguiente tabla:

PROBLEMAS DE UN PROGRAMA DE PRESTACIONES SOCIALES

- ACUSACION DE PATERNALISMO.
- COSTOS EXCESIVOS Y ELEVADOS.
- PERDIDA DE UTILIDAD CUANDO SE TORNA HABITOS.
- MANTIENE A LOS EMPLEADOS MENOS PRODUCTIVOS.
- NEGLIGENCIA EN CUANTO A OTRAS FUNCIONES DE PERSONAL.
- NUEVAS FUENTES DE QUEJAS Y RECLAMOS.
- RELACIONES CUESTIONABLES ENTRE MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD

En resumen los planes de las prestaciones sociales están generalmente orientados hacia el logro de ciertos objetivos, estas se refieren a las expectativas de corto y de largo plazo de la Institución, con relación a los resultados de los planes. Casi siempre, los objetivos básicos de las prestaciones sociales son:

- Mejoramiento de la calidad de vida de los empleados.
- Mejoramiento de la calidad del clima organizacional .
- Reducción de la rotación del personal y el ausentismo.
- Facilidad en la atracción y el mantenimiento de recursos humanos.
- Aumento de la productividad en general.

6.6. EL COSTO DEL DINERO - UN COSTO DE LAS PRESTACIONES

El dinero es un activo valioso. Los directivos de la Institución Bancaria emplea el flujo de efectivo descontado como una técnica para revisar los gastos de capital. Estos mismos procedimientos, pueden emplearse para evaluar cualquier gasto que requiera que se comprometan recursos durante un periodo determinado.

Para descontar el flujo de efectivo es necesario identificar las salidas futuras de efectivo, producto de las prestaciones y descontarlas nuevamente en la situación presente, es decir ajustar los flujos para reflejar el interés que se perderá porque el dinero se paga a futuro, no en el presente.

Puede haber alternativas, ya sea en el método empleado para garantizar las prestaciones como por ejemplo, pensiones, seguros, o al seleccionar los beneficios entre una diversidad de opciones asimismo aceptables. En igualdad de circunstancias, las prestaciones seleccionadas serían las que menos flujos de efectivo descontado necesitarán.

Las razones para llevar a cabo los estudios de flujo de efectivo descontado, es derivado de una diversidad de razones útiles a considerar para tomar decisiones administrativas respecto a las repercusiones que tienen los costos de las prestaciones sobre las actividades comerciales.

Estas razones son fundamentadas en el reconocimiento del valor de tiempo que tiene el dinero; es decir, que el dinero que se ahorró por este concepto es el más valioso que el que pueda generarse en fechas futuras ya que el dinero ahorrado puede invertirse en activos que sufrirán una depreciación de su valor.

Algunas prestaciones comprometen a la Institución a una serie de desembolsos de efectivo durante un periodo prolongado, bajo éstas circunstancias, la dirección puede planificar cambios de operación que pueden llegar a ser necesarios cuando se haga un ajuste de los compromisos futuros. Por ello es factible encontrar prestaciones o garantías similares que los empleados estén dispuestos a aceptar, pues obtienen de ellos los mismos beneficios y es bastante plausible que el costo que ello implique sea razonable.

6.7. TRATO FISCAL A LAS PRESTACIONES

La ley de Impuesto Sobre la Renta (ISR) establece los requisitos que deben reunir las empresas en general para poder proceder a su deducción, dentro de los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- Las prestaciones correspondientes se deben destinar a jubilaciones, fallecimientos, invalidez, servicios médicos y hospitalarios, subsidios por incapacidad, becas educativas para los empleados o sus hijos, fondos de ahorro, actividades culturales y deportivas.
- Se debe otorgar en forma general en beneficio para los empleados.
- Que se establezcan planes conforme a los plazos y requisitos que se fijen en el reglamento de la mencionada ley y que consten por escrito indicando la fecha a partir de la cual se inicie cada plan, comunicándose al personal dentro del mes siguiente a su inicio.

El artículo 77 de la citada ley, enumera aquellas percepciones exentas de impuestos, entre los cuales se incluyen las prestaciones de previsión social. La exención está limitada en el sentido de que esta misma exención más los otros ingresos por sueldos no exceda a una cantidad equivalente a siete veces el salario mínimo general elevado al año. Al exceder esta suma, sólo estarán exentos del pago de impuestos, los ingresos derivados de las prestaciones de previsión social hasta por un salario mínimo elevado al año.

Dentro de las prestaciones de previsión social cuya exención tendría la limitación señalada se encuentran:

- Actividades intelectuales y culturales.
- Actividades deportivas.
- Servicios de comedor.
- Becas educacionales.
- Ayuda para matrimonio y nacimiento.
- Ayuda de vacaciones.
- Subsidios por incapacidad.
- Préstamos a empleados.

Existen otras prestaciones de previsión social cuya exención no está limitada, aunque la cantidad que se otorgue a los empleados debe ser razonable de acuerdo a la Institución.

Estas incluyen:

- Reembolso de honorarios y gastos médicos.
- Seguro de vida.
- Gastos de defunción.

Adicionalmente, es importante destacar que los beneficios de previsión social y los conceptos que califican como gastos estrictamente indispensables, se pueden otorgar en forma complementaria a los aumentos de sueldo siendo el principal atractivo, que por un lado, los beneficios que reciben los empleados no causan el ISR y por el otro constituyen un gasto deducible para la Institución al otorgarlos.

Desde 1990 a la fecha, las prestaciones que han sufrido mayores cambios son:

- Fondo de ahorro.
- Previsión social.
- Gastos médicos mayores.
- Bonos por desempeño.

Definitivamente los costos totales que la Institución realiza por concepto de prestaciones, no pueden equipararse al ingreso total del empleado debido a varias prestaciones totales como pensiones, que no benefician de inmediato al ingreso del empleado.

**CONCLUSIONES
Y
RECOMENDACIONES**

Después de haber desarrollado este trabajo de tesis, puedo concluir que en la actualidad vivimos cambios drásticos y a velocidades vertiginosas independientemente del ámbito en el que nos desenvolvemos. Uno de estos ámbitos y que fué objeto de este estudio, es la importancia del recurso humano dentro de una Institución Bancaria considerando aspectos aparentemente insignificantes de la Administración de Recursos Humanos, pero que son vitales para el accionar de la Institución y de ésta manera comprender la relación que guarda el empleado con la misma y viceversa, dando como resultado final el costo beneficio para ambos.

Finalmente, este estudio nos puede definir que en la práctica la Administración de Recursos Humanos implica e incluye:

- Planeación de recursos humanos.
- Reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación.
- Evaluación del desempeño.
- Administración de sueldos.
- Planes de prestaciones (beneficios sociales).
- Planes de desarrollo del personal (carreras de avance).
- Sistemas de información de recursos humanos (estadísticas, registros, informes, manejo de datos y gráficas).

Como se puede observar todas éstas funciones están estrechamente interrelacionadas, por lo que cualquier cambio que se produzca en uno de ellas tendrá influencia en las demás, de esta manera, quiero destacar que lo anteriormente mencionado constituye un proceso mediante el cual los recursos humanos son captados, atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la Institución.

Por ello, es necesario establecer claramente las políticas y reglas de la misma, las cuales surgen en función de la racionalidad de la filosofía y su cultura, por lo que la puesta en práctica de la política de recursos humanos hará incidencia directa de acuerdo a las necesidades y filosofía, sobre todo por lo cambiante que pueda ser.

Por otro lado, el nivel operacional se ocupa primordialmente de la búsqueda de la eficiencia de los empleados. El nivel institucional procura la eficacia, mediante la adaptación de la Institución al ambiente de trabajo, aquí, la recomendación es buscar el nivel intermedio el cual conciliará las necesidades de eficiencia del nivel institucional con las necesidades de eficacia del nivel operacional; (eficiencia: hacer las cosas correctamente, cumplir tareas y obligaciones, resolver problemas, cuidar los recursos), (eficacia: énfasis en los resultados, lograr objetivos, optimizar recursos, obtener resultados). La eficacia será el valor agregado del empleado al desempeñar sus actitudes y funciones.

Al hablar de la eficiencia y eficacia (evaluación del desempeño), se podrá establecer y mantener una estructura sólida en la Administración de Sueldos buscando:

- Remunerar a cada empleado de acuerdo al puesto que ocupa.
- Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación.
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos.
- Flexibilidad de la Institución, dando medios adecuados para la movilidad del personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera.
- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la Institución y política de relaciones con los empleados.

En relación directa, la responsabilidad social de la Institución recae en el origen y crecimiento de las prestaciones sociales (beneficios y servicios sociales), tomando en cuenta que el sueldo sólo es una parte del paquete de compensaciones que la misma ofrece a los empleados. Estas prestaciones constituirán costos de mantenimiento del personal, por representar uno de los costos de mayor importancia sobre todo para las Instituciones Bancarias, ya que en ellas existe la remuneración directa (sueldo) y la remuneración indirecta (prestaciones bancarias), dirigidas a todos los empleados que conforman a las mismas. Es aquí la importancia de establecer una estructura bien definida de sueldos y compensaciones, ya que representarán aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que la Institución ofrece a sus empleados orientados siempre a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.

La recomendación en éste sentido, es que al definir dicha estructura tanto las prestaciones como los sueldos podrán financiarse parcial o totalmente por la Institución, además de que

constituirán medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza de trabajo dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad. Esto es sinónimo de la reciprocidad del empleado y la Institución, así como la relación del costo-beneficio para ambos.

Con ello, propongo y sugiero que cada una de las personas que conforman la Institución deberá ser administrador de sus propios recursos humanos, ya que el logro de resultados rentables dependerá de los esfuerzos de cooperación de los subordinados.

Todos los elementos mencionados tendrán que cuidar el aspecto económico y financiero ya que al no existir una adecuada planeación provocará pérdidas considerables de operación de la Institución y al empleado en las utilidades y prestaciones bancarias.

BIBLIOGRAFÍA

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Arias Galicia Fernando

Edit. Trillas

México, D. F. 1993

p. 437

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Byars, L.L. L., Rue L. W.

Edit. Nueva Interamericana, S.A. de C.V.

México, D.F.

pag. 42

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL 1ra. PARTE

Reyes Ponce Agustín

Edit. Limusa Noriega

México, D.F. 1990

pag. 86

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Alberto Trueba Urbina

Edit. Porrúa, S.A.

México, D.F. 1994

70a. Edición Actualizada 75a.

ADMINISTRACION DE LA CAPACITACIÓN

Rodríguez Estrada Mauro

Edit. MG. Graw H.I.L.L./Inter S.A. de C.V.

México, D.F. 1993

pag. 1993

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

Siliceo Alfonso

Edit. Limusa,

México, D.F. 1992

INDUSTRIAL JOB EVALUACIÓN SYSTEMS, US.

Employment Service Occupational Analysis Branch,

Octubre 1993

pag. 19

***ROTACIÓN, DEPRECIACIÓN OBSOLESCENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y
POLÍTICAS DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL***

Babson Stanley m.

Edit. Limiusa

México, D. F.

p. 188

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Chiavenato Idalberto

Edit. Mc.Graw-Hill

Bogotá Colombia

p. 540

VALUACIÓN DE PUESTOS

Lanham

Edit. C.E.C.S.A.

México, D. F.

P. 490