



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

## FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTILÁN

### “ANÁLISIS DE LAS COMPENSACIONES POR SUELDOS Y SALARIOS EN LA EMPRESA”

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T A N:

GRICEL ISELA ROJAS ROMERO  
GUSTAVO ALBERTO ESCOTO SANCHEZ

ASESOR: L.C. FRANCISCO ALCÁNTARA SALINAS



CUAUTILÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO MARZO, 2014.



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 esta 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.

## **DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por darnos la oportunidad de estudiar en esta gran casa de estudios. “casa” porque aquí pasamos muchos momentos alegrías y tristezas pero sobretodo aprendiendo cada día.

A los profesores que nos dirigieron esta Tesis por el apoyo y empeño que nos dieron.

A mi padre y a mi mama por la gran mujer que eres por tus consejos y apoyo, a mi papa que aun que no estés físicamente a mi lado, se perfectamente que estas aquí conmigo en todos los momentos de mi vida. Por su esfuerzo y amor que me han dado pero sobretodo su ejemplo que nos heredaron a mí y a mis hermanos

A mis hermanas Claudia y Arianda y a mi hermano Francisco, por el ejemplo y amor incondicional que cada día me dan.

A mis sobrinos Tadeo, Valentina, Diego y Mariana, por sus alegrías, porque gracias a ellas me han hecho mi vida más feliz cada día.

A mi esposo por ser mi compañero, durante la carrera y en la culminación de este trabajo, por el esfuerzo que hacemos cada día para crecer juntos.

**GRICEL ISELA ROJAS ROMERO**

Quiero agradecer a mi mama y mi abuelita por ser el sostén de la familia por todos sus consejos, ánimos fuerza y amor.

A mi papa porque gracias a él y su mano dura tuve la disciplina para acabar todos mis proyectos.

A mi hermano ya que por inspiración a el quise ser un ejemplo, gracias por sacarme de mi rutina y por distraerme a ratos.

A mi esposa ya de no haber sido por ella no hubiera encontrado la motivación extra para terminar la escuela ella fue mi motor, mi fuerza, mi motivación, mi inspiración y mi amor.

A mi querida UNAM que me ha dado todo lo que tengo ahora, mis estudios, mi trabajo, mi esposa y mi familia.

A todos los profesores que fueron forjadores del temple, la sabiduría, el juicio, la honestidad, la sapiencia y un sin número de buenos valores que ahora forman parte de mi personalidad y también gracias por la grandiosa formación académica que me dieron.

Un agradecimiento especial al profesor Lic. Francisco Alcántara Salinas quien nos encamino en este difícil proceso de titulación. Profesor muchas gracias por sus consejos y guía.

**GUSTAVO ALBERTO ESCOTO SANCHEZ**

**GRACIAS.**



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTO APROBATORIO

DRA. SUEMI RODRÍGUEZ ROMO  
DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLÁN  
PRESENTE

ATN: L.A. ARACELI HERRERA HERNÁNDEZ  
Jefa del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán.

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos a comunicar a usted que revisamos LA TESIS:

"ANÁLISIS DE LAS COMPENSACIONES POR SUELDOS Y SALARIOS DE LA EMPRESA".

Que presenta la pasante: GRICEL ISELA ROJAS ROMERO  
Con número de cuenta: 09925915-0 para obtener el Título de: Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"  
Cuautitlán Izcalli, Méx. a 20 de Noviembre de 2013.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	L.C. Francisco Alcantara Salinas	
VOCAL	L.C. Pedro Felipe Olivera Figueroa	
SECRETARIO	C.P. Fausto Fermín González Camberos	
1er SUPLENTE	M.A. Jaime Navarro Mejía	
2do SUPLENTE	M.A. Aurora Reyes Viguera	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127)

HHA/Vc



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA

ASUNTO: VOTO APROBATORIO

DRA. SUEMI RODRÍGUEZ ROMO  
DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLAN  
PRESENTE

ATN: L.A. ARACELI HERRERA HERNÁNDEZ  
Jefa del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán.

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos a comunicar a usted que revisamos LA TESIS:

"ANÁLISIS DE LAS COMPENSACIONES POR SUELDOS Y SALARIOS DE LA EMPRESA".

Que presenta el pasante: GUSTAVO ALBERTO ESCOTO SÁNCHEZ  
Con número de cuenta: 09801650-7 para obtener el Título de: Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"  
Cuautitlán Izcalli, Méx. a 20 de Noviembre de 2013.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
<b>PRESIDENTE</b>	L.C. Francisco Alcantara Salinas	
<b>VOCAL</b>	L.C. Pedro Felipe Olivera Figueroa	
<b>SECRETARIO</b>	C.P. Fausto Fermín González Camberos	
<b>1er SUPLENTE</b>	M.A. Jaime Navarro Mejía	
<b>2do SUPLENTE</b>	M.A. Aurora Reyes Viguera	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

HHA/Vc

## ÍNDICE

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN .....	8
CAPÍTULO 1.....	9
LA ADMINISTRACIÓN EN LAS RELACIONES LABORALES .....	9
1.1 ADMINISTRACIÓN DE LOS SUELDOS Y SALARIOS. ....	9
1.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES.....	11
1.3 ESTUDIO COMPARATIVO DE SUELDOS Y SALARIOS.....	12
1.4 ESTRUCTURA DE LA COMPENSACIÓN.....	17
1.5 DISPOSICIONES LEGALES EN MATERIA LABORAL.....	19
CAPÍTULO 2.....	21
ADMINISTRACIÓN DE PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL .....	21
2.1 INCENTIVOS Y PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES.....	21
2.2 ADMINISTRACIÓN DE LOS INCENTIVOS. ....	24
2.3 PLANES DE INCENTIVOS. ....	29
2.4 PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL. ....	31
2.5 PROBLEMAS Y SOLUCIONES DE PRESTACIONES Y SERVICIOS. .....	34
2.6 EL ADMINISTRADOR NEGOCIANDO. ....	36
CAPÍTULO 3.....	38
NECESIDADES Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN.....	38

<b>3.1 NECESIDADES Y TEORIAS MOTIVACIONALES DEL FACTOR HUMANO. ....</b>	<b>38</b>
<b>3.3 PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. ....</b>	<b>45</b>
<b>3.4 SELECCIÓN DE PERSONAL.....</b>	<b>48</b>
<b>3.4 CAPACITACIÓN. ....</b>	<b>52</b>
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>58</b>
<b>EL COACHING .....</b>	<b>58</b>
<b>4.1 EL COACHING Y SU EFECTO EMPRESARIAL.....</b>	<b>58</b>
<b>4.2 ORIGENES DEL COACHING.....</b>	<b>61</b>
<b>4.3 RUTA DEL COACHING .....</b>	<b>63</b>
<b>4.4 COACHING DEPORTIVO.....</b>	<b>65</b>
<b>4.5 COACHING EDUCACIONAL OCUPACIONAL.....</b>	<b>66</b>
<b>4.6 COACHING EJECUTIVO. ....</b>	<b>67</b>
<b>CAPITULO 5.....</b>	<b>69</b>
<b>LAS FINANZAS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>69</b>
<b>5.1 LA RELACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS DE FINANZAS Y RECURSOS HUMANOS. ....</b>	<b>69</b>
<b>5.2 IMPACTO FINANCIERO DE LOS RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>74</b>
<b>5.3 REDUCCIÓN DE COSTOS EN LOS RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>76</b>
<b>5.4 OUTSOURCING, UNA OPCIÓN. ....</b>	<b>81</b>
<b>5.5 RETOS DEL CAPITAL HUMANO.....</b>	<b>84</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>89</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>90</b>
<b>CIBERGRAFÍA .....</b>	<b>91</b>



# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis es una recopilación bibliográfica y cibergráfica para llevar a cabo una correcta Administración de las compensaciones que se deben de pagar como concepto de sueldos – salarios e incentivos al personal subordinado, dentro de este esquema se ha dividido el trabajo en cinco capítulos los cuales mencionamos a continuación.

En el primer capítulo tratamos sobre la Administración de las relaciones laborales, los objetivos de las compensaciones, la situación comparativa de los sueldos y salarios, las disposiciones legales en materia laboral.

En el segundo capítulo hacemos referencia a los incentivos y participación en las utilidades su administración y planes a seguir así como las prestaciones y servicios que se brindan al personal, brindando cuales son las soluciones y planteando la figura del administrador en su faceta de negociador.

En el tercer capítulo se hace el análisis de las necesidades basado en Maslow configurando la aplicación de ésta teoría en los recursos humanos y estableciendo una planificación de los recursos humanos en cuanto a la selección y capacitación.

En el cuarto capítulo hacemos un análisis de cuál es el origen del coaching, su efecto empresarial y como debe de efectuarse tanto en el ámbito deportivo, ocupacional y ejecutivo.

En el quinto capítulo se establece la relación que debe de existir en los departamentos de Finanzas y Recursos Humanos, conociendo el impacto financiero estructurando la reducción de costos y el capital humano y el Outsourcing como una función financiera.

Por último presentamos las conclusiones y recomendaciones que todo administrador debe tener en cuenta para la buena Administración del departamento de Recursos Humanos tan necesario en toda organización.

# CAPÍTULO 1

## LA ADMINISTRACIÓN EN LAS RELACIONES LABORALES

### 1.1 ADMINISTRACIÓN DE LOS SUELDOS Y SALARIOS.

En una organización, cada función o cada cargo tienen su valor. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás y también a la situación del mercado. Como la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que abarca la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores.

La administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras de salario deberán ser equitativas y justas con relación a:

Los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscándose entonces el equilibrio interno de estos salarios;

los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo de los salarios.

El equilibrio interno se alcanza mediante informaciones internas obtenidas a través de la evaluación y la clasificación de cargos, sobre un programa previo de descripción y análisis de cargos.

El equilibrio externo se alcanza por medio de informaciones externas obtenidas mediante la investigación de salarios.

Con estas informaciones internas y externas, la organización define una política salarial, normalizando los procedimientos con respecto a la remuneración del personal. Esta política salarial constituye siempre un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.

La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa. La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan a coordinar los esfuerzos personales con las estrategias generales de la empresa.

Incluye la compensación directa de sueldos y salarios, incentivos y participación en las utilidades, y además la compensación indirecta en el campo de las prestaciones al personal.

## **1.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES.**

Estos objetivos crean conflictos y deben buscarse soluciones de compromiso. Otro aspecto esencial lo constituye el amplio potencial del área para promover criterios de igualdad entre las personas.

Adquisición de personal calificado. Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.

Retener empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.

Garantizar la igualdad. La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.

Alentar el desempeño adecuado. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.

Controlar costos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.

Cumplir con las disposiciones legales.

Mejorar la eficiencia administrativa. Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

Análisis de puestos.

Hay toda una gama de técnicas para obtener información sobre los distintos puestos laborales, incluyendo herramientas como las encuestas, la observación directa y las discusiones entre los trabajadores y supervisores. Estas técnicas permiten proceder a la descripción de puestos. La información obtenida ayuda a proporcionar las bases que determinan los niveles de desempeño de cada puesto. El departamento de recursos humanos establece un sistema de información sobre los recursos de personal a disposición de la organización. De esta manera, los especialistas en compensación pueden iniciar la siguiente fase de la administración de la compensación, que son las evaluaciones de puestos.

### **1.3 ESTUDIO COMPARATIVO DE SUELDOS Y SALARIOS.**

#### **SALARIO**

El salario o remuneración es uno de los elementos importantes en el mantenimiento de una relación de trabajo armónica. La mayoría de los conflictos y usualmente las cuestiones más controvertidas, están relacionadas con el salario. El salario es la plusvalía del esfuerzo físico o mental que contribuye en el proceso productivo a obtener un bien de uso o brindar un servicio. Se define como remuneración a la contraprestación que se brinda en dinero o en especie al trabajador por poner a disposición del empleador su capacidad de trabajo. Esto implica el conocimiento de ambas partes de obligarse al cumplimiento de determinados deberes y obligaciones, como por ejemplo para el empleador: dar trabajo y pagar una remuneración por el mismo, y en el caso del trabajador estar a disposición un determinado número de horas en un día (jornada laboral) a efectos de realizar tareas que le son encomendadas por el empleador.

Para la determinación del salario existen múltiples posiciones, muchas veces contradictorias y regulaciones legales.

La referencia principal para la determinación del salario es el llamado salario mínimo. El salario mínimo es una decisión del Estado estableciendo un monto mínimo para todos los salarios. En muchos casos esa decisión se adopta de manera consensuada con las organizaciones sindicales y de empleadores. En algunos países el salario mínimo se establece por estado-provincia (regionalmente), en tanto que en otros países se establece para todo el país.

Dos parámetros básicos suelen utilizarse para establecer los salarios: la ganancia del capital y la productividad del trabajo. En el primer caso se calcula el porcentaje sobre el valor agregado que corresponde a las ganancias del capital y a los salarios; en los países más desarrollados el porcentaje correspondiente a los salarios es considerablemente más alto que en los países no desarrollados. En el segundo caso se calcula el producto generado por un trabajador en determinado tiempo de trabajo; en general, a mayor producción en el mismo tiempo, debería corresponder un aumento salarial.

En los convenios colectivos suelen establecerse grillas salariales en relación con la categoría de cada trabajador, es decir con la complejidad y capacitación necesaria para cada tarea.

Es toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo.

"La remuneración sea cual fuere su denominación o método de cálculo que pueda evaluarse en efectivo, debida por un empleador a un trabajador en virtud de los servicios u obras que este haya efectuado o debe efectuar, de acuerdo con lo estipulado en el Contrato de Trabajo."

## DIFERENCIA ENTRE SALARIO Y SUELDO

### SALARIO

Se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente, se aplica más bien a trabajos manuales o de taller.

### SUELDO

Se paga por mes o por quincena ya sea por trabajos intelectuales, Administrativos, de Supervisión o de Oficina.

## IMPORTANCIA DE LOS SALARIOS

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su fuerza y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

El salario para las personas los salarios representan una de las complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable, EL DINERO, el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

El salario para las organizaciones, para las organizaciones los salarios son a la vez un costo y una inversión. Costo, Porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final. Inversión, porque representa aplicación de dinero en un factor de producción. El trabajo como un intento por conseguir un retorno mayor.

La participación de los salarios en el valor del producto depende, obviamente del ramo de actividad de la organización. Cuanto más automatizada sea la producción (tecnología de capital intensiva), menor será la participación de los salarios y los costos de producción. En cualquiera de estos dos casos, los salarios siempre representan para la empresa un respetable volumen de dinero que debe ser muy bien administrado.

#### EL SALARIO PARA LA SOCIEDAD:

Es el medio de subsistir de una gran parte de la población. Siempre la mayor parte de la población vive del salario.

#### EL SALARIO PARA LA ESTRUCTURA ECONOMICA DEL PAIS:

Siendo el salario, elemento esencial del contrato de trabajo, y siendo el contrato de trabajo uno de los ejes de la economía actual, condiciona a la estructura misma de la sociedad.

Con el fin de atraer y retener el personal necesario para la organización, los empleadores deben considerar que la compensación ofrecida es la más equitativa posible, con relación a los conocimientos y experiencias al servicio de la empresa.

Las técnicas de evaluación de puestos conducen a la jerarquización de estos últimos, basándose en su valor relativo. Esto garantiza igualdad interna: los puestos de mayor valor reciben mayor compensación. Al margen de esto, es necesario conocer las condiciones del mercado. Al conocerlas, se evitan

grandes disparidades en los niveles de compensación y se asegura la estabilidad del personal.

Fuentes de datos sobre compensación:

Los datos obtenidos en los estudios comparativos de sueldos y salarios son indicadores que sirven para establecer si los niveles de la organización se ajustan a las realidades del mercado.

Los estudios de las entidades oficiales suelen concentrarse en aspectos macroeconómicos de gran utilidad. Pero adolecen de dos limitaciones: pueden ser tan generales que tengan escasa preparación y especificidad, y producirse con demasiado retraso respecto a las necesidades a corto plazo.

Los estudios que conducen las entidades privadas pueden ser mucho más específicos y actualizados, pero se generan a un alto costo y no se difunden al público en general. Estos servicios son contratados por organizaciones de grandes dimensiones.

Un tercer sector que puede aportar información lo constituyen las diversas asociaciones a que pudiera adherirse la empresa (cámaras de comercio, asociaciones industriales y comerciales).

Procedimientos para estudios comparativos de sueldos y salarios:

En ocasiones, una organización mediana o grande puede decidirse a emprender estudios comparativos propios. En estos casos, es práctica común limitarse a unos cuantos puestos clave.

Una consideración esencial es que las comparaciones se efectúen entre puestos de contenido y descripción iguales, y no entre puestos con título idéntico pero diferente entre sí.

Cuando se han establecido bien los parámetros de los puestos a comparar, se puede seleccionar un grupo de compañías donde exista el puesto (no necesariamente de un ramo similar) y solicitar la información deseada, a cambio de la que pudiera ser de interés para la otra organización.



Mediante los estudios comparativos de sueldos y salarios se conoce la tasa media para los puestos clave en el mercado de trabajo, ello conduce a la última fase de la administración de sueldos y salarios: la determinación del nivel de percepciones.

Determinación del nivel de compensaciones.

Incluye dos actividades: el establecimiento del nivel apropiado de pago para cada puesto y el agrupamiento de los diferentes niveles de pago en una estructura que se pueda administrar de modo eficaz.

Niveles de pago:

El nivel de pago adecuado refleja, para cualquier puesto, su valor relativo y su valor absoluto. El valor interno relativo de un puesto se determina por el nivel jerárquico que ocupa tras llevar a cabo el proceso de evaluación de puestos.

El valor absoluto de un puesto se regula por el valor que el mercado de trabajo concede a puestos similares.

Para determinar el nivel correcto de pago, se combinan las jerarquizaciones de la evaluación de puestos y de las tasas de ingreso que arrojan los estudios comparativos. Se elabora una gráfica, donde el eje vertical corresponde a las tasas de pago, y al eje horizontal los puntos. Ésta se elabora diagramando los puntos totales y el nivel salarial. Tras establecer tantos puntos de intersección como sea posible, usando toda la información que se posea sobre remuneración de los puestos tipo, se procede a trazar una línea de tendencia salarial tan cerca de tantos puntos como sea posible.

La línea de tendencia salarial ayuda a determinar los niveles de compensación para los demás puestos. Esto se lleva a cabo en dos pasos. En el primer paso, el valor en puntos del puesto se ubica sobre el eje horizontal. A continuación, se traza una línea vertical a la línea de tendencia salarial y después otra horizontal a la escala de valores monetarios. La cantidad que señala la escala vertical constituye la tasa salarial adecuada para el puesto.

## **1.4 ESTRUCTURA DE LA COMPENSACIÓN.**

Los analistas de compensaciones consideran más conveniente amalgamar diferentes puestos en categorías de puestos. En el enfoque jerárquico, los puestos ya han sido agrupados en diferentes categorías. Cuando se utilizan otros métodos, los grupos se establecen por punto o por clasificaciones ya existentes en la empresa. De esta manera, todos los puestos de la misma categoría reciben la misma compensación. Cuando se establecen demasiados niveles jerárquicos se obstaculiza el objetivo de establecer grupos; asimismo, si los niveles jerárquicos son muy pocos, se encontrará que funciones de muy diferente importancia recibirán la misma compensación.

El problema que presentan las tasas únicas para cada categoría es que no puede alentarse el desempeño sobresaliente. Para motivar a un empleado se hace necesario pasarlo a la siguiente categoría salarial, lo cual constituiría una ruptura de todo el balance interno establecido mediante las evaluaciones e puestos.

A fin de resolver estos problemas, la mayor parte de las empresas utilizan determinados márgenes de pago para cada categoría.

A medida que se crean nuevos puestos en la organización, el área de sueldos y salarios del departamento de personal lleva a cabo evaluaciones de puestos. A partir de estas evaluaciones se ubica el nuevo puesto en la categoría adecuada. Si se utilizan márgenes de pago para cada categoría salarial, será conveniente que la compensación del nuevo empleado se ubique en el nivel inferior de desempeño hasta que resulte adecuado (por medio de una evaluación de desempeño) ubicarlo en un nivel superior.

Desafíos del área de compensaciones.

Cambios inducidos por la tecnología:

Algunos puestos deben recibir una compensación mayor que la indicada por su valor relativo, debido a fuerzas del mercado. Esas fuerzas obedecen en gran medida a las situaciones que crea la tecnología.

Presión sindical:

Cuando un segmento o la totalidad de la fuerza de trabajo se encuentra organizada en sindicatos, es posible que se emplee la capacidad de negociación de estas entidades para obtener compensaciones superiores a las que determinaría el valor relativo de cada puesto en un mercado libre de trabajo.

Productividad:

Una compañía no puede pagar a sus trabajadores más de lo que éstos aportan, mediante su productividad. Cuando el nivel de compensaciones empieza a exceder el de la productividad, la compañía no tiene más remedio que volver a diseñar los puestos en forma más eficaz, capacitar a nuevos trabajadores, automatizarse y procurar por todos los medios el restablecimiento de un clima de confianza y cooperación.

Políticas internas de sueldos y salarios:

Una política común es conceder a los empleados no sindicalizados los mismos aumentos que a los sindicalizados.

Algunas compañías mantienen la política de conservar sus niveles de compensación en un nivel superior al del mercado, para impedir la rotación del personal y atraer recursos humanos selectos. Ciertas empresas han optado por la concesión automática de aumentos conforme aumenta la inflación.

## **1.5 DISPOSICIONES LEGALES EN MATERIA LABORAL.**

En general, la tendencia es hacia la protección de los derechos de los trabajadores. Aunque en ocasiones esta tendencia ha excedido los límites de la capacidad real de algunas organizaciones.

Corresponde a la organización responder de manera responsable, legal y efectiva a estas normas legales.

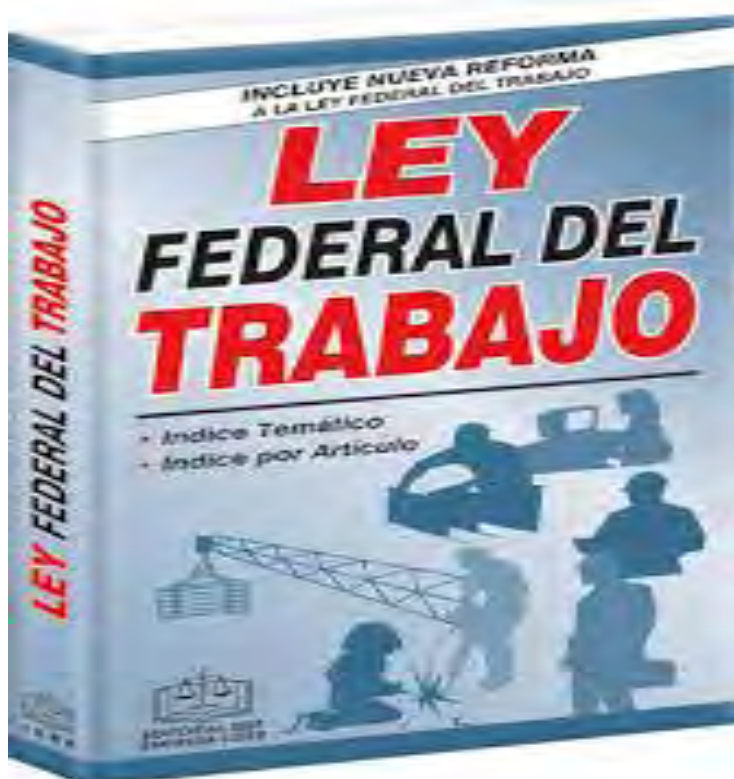
Muchas leyes regulan las formas en que los empleadores interactúan con sus empleados. El Departamento de Recursos Humanos hace un seguimiento de los cambios a las leyes y garantiza que las normas se cumplan. Algunas de las leyes laborales más comunes que afectan a los profesionales de RRHH están referidas a salarios, la discriminación, el acoso, la salud y la seguridad ocupacional. El departamento de RRHH puede desarrollar programas de capacitación y comunicar las medidas para garantizar el cumplimiento, pero el objetivo general es reducir al mínimo la responsabilidad y los litigios derivados de las reclamaciones.

El Departamento de Recursos Humanos, no hace los cálculos pero si debe conocer lo fundamental de las siguientes leyes cuando menos.

- La ley del Impuesto sobre la Renta, ya que en esta se basan los descuentos del trabajador para contribuir al gasto público de la nación los cuales son necesarios como sociedad, cabe hacer mención que esta ley grava en forma piramidal esto es menos impuesto a quien gana poco y más a quien gana más los porcentajes parten del 0 y llegan hasta el 30% de acuerdo al monto de los ingresos este es el ISR por Sueldos y Salarios y para los trabajadores de menos de 3 salarios mínimos debemos establecer que el gobierno federal otorga un estímulo denominado Subsidio al Empleo el cual paga el patrón al trabajador, pero el patrón lo acreditara de su impuesto sobre la renta propio, esto es lo paga el patrón a cuenta del gobierno, esto lo debemos conocer como departamento de recursos humanos.
- Las leyes de seguridad social , dependiendo del sector público o privado al que pertenezca la entidad para las aportaciones del patrón y

el trabajador, en el caso de la empresa privada tenemos la ley del IMSS, INFONAVIT Y AFORES, para dar a conocer al trabajador y el patrón la carga tributaria ya que esta es del 20% aproximadamente para el patrón y de un 3% a un 5% para el trabajador, los cuales financieramente serán importantes a la hora de los costos laborales de mano de obra y administrativos.

- Las leyes de orden Estatal que regulan los pagos por concepto de la relación contractual de la mano de obra como son el Impuesto sobre nóminas en el caso del Distrito Federal y el impuesto sobre erogaciones por remuneraciones al trabajo personal subordinado en el caso del Estado de México, los cuales en promedio son del 2.5% , aquí es importante señalar que cada Estado de la República Mexicana tiene sus tasas y reglamentaciones al respecto por lo cual el departamento de Recursos Humanos debe conocer el Código Financiero Estatal en su apartado de contratación y subordinación de personal.
- Las leyes contractuales y sus reglamentos como lo son todas aquellas emanadas de La ley Federal del Trabajo, con organismos públicos y privados como lo son los sindicatos, el fonacot, proveedores de bienes y servicios entre otros.



## **CAPÍTULO 2**

# **ADMINISTRACIÓN DE PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL**

### **2.1 INCENTIVOS Y PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES.**

Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado. Con más frecuencia, se conceden sobre bases individuales.

La participación en las utilidades establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y una distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores. Por lo común, se aplica a un grupo o a todos los empleados, y no se aplica sobre bases individuales. Tanto los sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como suplemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salarios.

El interés en el área de las compensaciones no tradicionales ha derivado en gran parte de los desafíos de un mayor nivel de competencia.

Estos sistemas de compensación tienen el objetivo de:

Vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad.

Reducir los costos de compensación.

Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado.

Incrementar el trabajo en equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común.

A pesar de que la compensación individual se puede incrementar, los costos generales de la compensación de la organización pueden disminuir, gracias al incremento en los niveles de productividad.

Entorno de los sistemas de incentivos y de participación de utilidades.

Los sistemas de incentivos y de participación en las utilidades establecen una relación entre los costos de la compensación y el desempeño de la organización. Los costos de la compensación y el ingreso que recibe cada trabajador varían de acuerdo con los altibajos de la organización.

Además de permitir mayor flexibilidad en el proceso de vincular los costos al nivel de éxito que obtenga la empresa, los incentivos y la participación en las utilidades crean un entorno determinado que es preciso considerar antes de seleccionar una política.

Propósito de la compensación no tradicional:

Uno de los objetivos más significativos de los incentivos financieros consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica. De manera diferente a como ocurre con los aumentos de sueldo y las promociones, el reforzamiento de la conducta es por lo común rápido y frecuente; por lo general acompaña a cada pago quincenal o mensual. La organización se beneficia, porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensan con creces.

En última instancia, el objetivo de los sistemas de incentivos y de participación en las utilidades es mejorar el desempeño. Es importante, sin embargo, determinar qué aspectos del desempeño se desea mejorar.

Extensión y cobertura:

¿A qué personas se dirige el plan de compensaciones no tradicionales? El tema es esencial, pues afecta la motivación, el espíritu de trabajo en equipo y el sentido que se tenga sobre la justicia del sistema de compensación.

Los incentivos individuales, como las comisiones por ventas, obtienen mejores resultados cuando la cooperación y el trabajo de equipo no son un elemento predominante en la labor diaria. Cuando se requiere cooperación y coordinación entre las personas que están llevando a cabo una labor, los incentivos de grupo y la participación en las utilidades son especialmente eficaces. Los especialistas en recursos humanos deben definir la participación y la cobertura con un margen suficientemente amplio para facilitar el trabajo de equipo, pero circunscrito solamente a las personas que tendrán un efecto claro sobre los resultados.

Niveles financieros:

También deben determinar el monto de los incentivos y la periodicidad con la que se van a entregar. Es necesario establecer parámetros claros, que nos conduzcan a evitar la confusión o a diferentes interpretaciones.

Por ejemplo, si se establece un sistema de incentivos basados en el número de unidades producidas se puede especificar que el incentivo se pagará siempre y cuando la unidad producida corresponda a los niveles de calidad estipulados. En el caso de los programas de participación en las utilidades suele adoptarse como norma un porcentaje de los costos reducidos o del incremento en utilidades.



## **2.2 ADMINISTRACIÓN DE LOS INCENTIVOS.**

La administración de un sistema de incentivos puede ser compleja. Igual que con cualquier sistema de control, es necesario establecer parámetros, al mismo tiempo que se determinan objetivos y maneras de medirlos. Es posible encontrar que la determinación de parámetros muy exactos puede resultar muy costosa, o que la naturaleza misma del trabajo impida la exactitud absoluta. Un sistema puede conducir, por ejemplo, a que los beneficiados reciban una compensación superior a la de sus supervisores. Otro problema puede surgir cuando se presentan factores que el empleado no controla (como desperfectos y averías del equipo que opera), impidiéndole llegar a su objetivo.

Es frecuente que los sindicatos se opongan a los sistemas de incentivos, por temor a que la administración de la empresa varíe más adelante y la situación lleve a los trabajadores a trabajar más arduamente por la misma compensación. Este factor puede llevar al grupo de trabajo a ejercer presión colectiva para que ninguno de sus componentes exceda los niveles de productividad del grupo. Las ventajas de los sistemas de incentivos desaparecen cuando las presiones de los grupos de trabajo impiden el mejoramiento de la productividad.

Las cuestiones que hay que resolver incluyen determinar cómo se obtendrá la información sobre resultados, quién debe efectuar el cómputo definitivo de resultados, cómo se va a efectuar el pago y quién tendrá a su cargo la comprobación periódica del funcionamiento del sistema.

Los diferentes sistemas de incentivos.

Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o un suplemento para un enfoque más tradicional de sueldos y salarios.

Incentivos sobre unidades de producción: los incentivos concedidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. Puede intentarse también la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que consiga. Prácticamente en todos los casos (por lo menos en el nivel de obreros y técnicos) las legislaciones prescriben que estos sistemas de incentivos deben combinarse con un sistema de retribuciones fijas, junto con todas las prestaciones de ley. El pago de un incentivo por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto que tienen las presiones de grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño. Un problema de gran relevancia es la medición de la productividad. Son muchas las labores en las que el individuo efectúa tareas difícilmente mensurables como unidades de producción.

Bonos sobre producción: son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de producción. Generalmente se emplean junto con un ingreso básico fijo. Una variante de este sistema incentiva al empleado por sus ahorros de tiempo. Una variante adicional combina los incentivos sobre unidades de producción con los bonos de producción, mejorando la compensación que reciban los trabajadores por hora, más un incentivo por cada unidad producida. En algunos casos, el empleado puede recibir una compensación más alta una vez que alcanza determinado número de unidades.

Comisiones: en los puestos de ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que venda.

☐ Curvas de madurez: en los casos en que un empleado con calificación profesional y/o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago,

suele encontrar que sólo un ascenso o una posición directiva es el cambio para continuar progresando. Dado que por su especialización el empleado no puede razonablemente esperar una promoción a un nivel más alto, en la práctica encuentra bloqueado el camino al progreso. Además, se corre el peligro de incurrir en ascensos que sólo llevan al empleado a su nivel de incompetencia (principio de Peter). A fin de proporcionar un incentivo a este tipo de personal algunas compañías han desarrollado curvas de madurez, que constituyen ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puestos. Los empleados se clasifican de acuerdo con su productividad y su experiencia. Los sobresalientes se clasifican en el nivel superior, los de desempeño bueno pero no sobresaliente un poco más abajo, y así sucesivamente. Mediante esta técnica los profesionales de alto nivel de desempeño continúan recibiendo incentivos que mantienen sus esfuerzos justificados en tanto no sientan la necesidad de buscar una función de más alta jerarquía en otra organización.

Aumentos por méritos: constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo a una evaluación de su desempeño. Estos aumentos se deciden por parte del supervisor inmediato del empleado, junto con los otros supervisores. A pesar de que los aumentos por méritos estimulan el desempeño superior al promedio, en pocas ocasiones están vinculados a un estándar específico y pueden estar sometidos a factores subjetivos. Uno de los mayores problemas estriba en su administración. Cuando la distribución de los aumentos se distorsiona debido a otros factores, el desempeño meritorio no recibe reconocimiento. Esto puede conducir a una serie de elementos que disminuyen el incentivo de lograr un desempeño notable.

Compensación por conocimientos especializados: constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el

ramo de la empresa. Este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer. Evalúa la importancia de un empleado para la organización. Al contar con personal que consigue un nivel de calificación más alto se acrecienta la calidad de los productos de la empresa, al tiempo que se reduce la necesidad de contratar más personal.

Incentivos no financieros: por lo general, los incentivos equivalen a un pago en metálico. Sin embargo, pueden concederse en otras especies (programas de reconocimiento de méritos, placas conmemoratorias, objetos deportivos o decorativos, certificados, días especiales de vacaciones). Estos incentivos son comunes en los departamentos de ventas, ya que sirven para alentar los esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico. Los cambios en el puesto o en el entorno laboral pueden servir como incentivo para un mejor desempeño. Es posible mantener alta la moral del personal y reducir la tasa de rotación mediante determinados beneficios adicionales. Los esfuerzos y programas que se lleven a cabo para diseñar los puestos y para rediseñarlos, como la rotación de puestos, la adición de tareas y el enriquecimiento del puesto pueden considerarse como incentivos que contribuyen a un mejor desempeño. Entre otros incentivos también se cuentan el aumento en el nivel de responsabilidad, la autonomía y mejoras en la calidad de la vida laboral del empleado.

Incentivos a ejecutivos: la mayor parte de las compañías sigue la práctica de vincular estos incentivos a las utilidades anuales que obtenga la organización, en el caso de los incentivos a corto plazo. Esta orientación de conceder la compensación en un término relativamente corto puede llevar a reducciones en la calidad de la producción y en los presupuestos de los departamentos de investigación y desarrollo, o en las áreas de publicidad, de obtención de nuevos equipos, de desarrollo del personal y otros programas a largo plazo. Los incentivos necesitan lograr un balance entre los resultados a corto plazo y los objetivos a largo plazo. Al mismo tiempo, el incentivo debe corresponder

a las necesidades de los ejecutivos. Los ejecutivos jóvenes probablemente prefieran incentivos en metálico, mientras que los de mayor edad tienden a pensar en términos de su retiro. En algunos casos se da la opción de adquirir acciones de la organización, que equivale al derecho a comprar acciones a un precio determinado.

Existen otras formas de incentivos, incluyendo las que permiten a los ejecutivos diseñar su propio paquete de compensaciones. El elemento común a la mayor parte de los paquetes de compensación a ejecutivos consiste en su relación con el desempeño en la organización. Cuando estos sistemas no vinculan la compensación a los logros dejan de ser planes de incentivos. Muchas compañías han optado por relacionar los incentivos de tipo ejecutivo con las ganancias que produce la organización a los tenedores de sus acciones.

El ingreso del director de una compañía debe basarse en: el tamaño de la organización, su rentabilidad, las ganancias que obtengan los tenedores de las acciones y la complejidad e importancia de la labor que desempeñe. Dadas las variaciones del mercado de valores, es posible que los incentivos resulten de mayor efectividad cuando se vinculan a mejoras en aspectos clave de la organización que los ejecutivos pueden controlar. Dependiendo de los indicadores por los que se haya optado, parte de los incentivos se pueden vincular a una cobertura más amplia del mercado: a márgenes de ganancia, a retorno sobre la inversión, a flujo de efectivo o a otros indicadores.

La participación en las utilidades establece una relación entre el desempeño de la organización y la distribución de las ganancias entre los empleados. Las organizaciones que adaptan planes de participación tienden a compartir más información de carácter financiero con sus empleados y son muchos los indicadores que apuntan a un mayor desarrollo del sistema

## **2.3 PLANES DE INCENTIVOS.**

La mayor parte de los planes se comprenden dentro de cuatro categorías:

Propiedad de los empleados: el plan más extremo de participación en las utilidades es el de convertir a la organización en una propiedad de los empleados. Muchas empresas incluyen planes de opción de compra de acciones. El resultado consiste en que los empleados que optan por participar poseen de hecho una fracción de la empresa y comparten las ventajas financieras del progreso de la organización. Un novedoso enfoque es el PEPAS (Plan de empleados para adquirir acciones). Constituye un canal para la adquisición de acciones de la empresa por parte de los empleados. Las acciones se "venden" a los empleados y éstos pueden "pagarlas" aceptándolas, en vez de recibir incrementos salariales, o de una porción de sus salarios comunes. En otra variante, los empleados pueden comprometerse a adquirir acciones, como forma de capitalizar a su organización. Los PEPAS pueden emplearse de otras maneras, pero todas son formas de "financiamiento creativo", pero no todos logran un resultado positivo. Con frecuencia, las ventas de acciones son solamente parciales, lo cual deja el control de la empresa en manos de otras personas. En otros casos, puede ser una técnica corporativa para retirar capital de una operación que ya no se considera redituable.

Planes de participación en la producción: permiten a los grupos de trabajadores recibir bonos al exceder determinado nivel de producción. Tienden a ser a corto plazo y se relacionan con metas de producción muy específicas. Se puede ofrecer a un grupo de trabajo, por ejemplo, una cantidad determinada si excede determinados niveles.

Planes internacionales de incentivos: algunas compañías optan por pagar los costos de alojamiento, transporte e impuestos para su personal en el exterior, en lugar de cubrir bonos especiales por aceptar responsabilidades en otros países. Otras prefieren establecer sistemas de motivación basados en el desempeño. Es recomendable que los incentivos internacionales se basen en objetivos estratégicos y financieros controlados por el gerente de la

sucursal en el exterior. Se deben establecer en un marco básico de flexibilidad, para ajustarse a las necesidades individuales así como a las realidades locales.

Planes de participación en utilidades: la efectividad de estos planes puede ser reducida por el hecho de que las ganancias no siempre se relacionan con el desempeño de cada empleado. Incluso cuando el entorno externo no interfiere en los resultados de la empresa, es difícil que los empleados adquieran una clara perspectiva de la manera en que su contribución afecta a las utilidades de la empresa. Algunas empresas disminuyen la efectividad de este incentivo al aplicar las sumas correspondientes a la participación en las utilidades a los fondos de jubilación.



## **2.4 PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL.**

La tendencia ha sido a experimentar una expansión de las prestaciones y los servicios, que ha crecido más (proporcionalmente) que los sueldos y los salarios.

Entre los servicios más comúnmente proporcionados se cuentan los seguros de vida contratados a nivel de grupo, seguros contra accidentes, seguros médicos paralelos a la Seguridad Social, servicios dentales, planes para la adquisición de acciones, planes de impulso a las actividades deportivas, prestaciones especiales para períodos de vacaciones, prestaciones especiales por nacimiento de hijo, matrimonio, muerte de familiares, servicios de alimentos en establecimientos de la empresa, ayudas para la preparación académica de los empleados o sus hijos, guarderías.

Al contrario de lo que ocurre con los sueldos y salarios, que se vinculan directamente con el desempeño, las prestaciones y los servicios se conceden sólo por el hecho de pertenecer a la organización.

La compensación global es la suma de la compensación directa e indirecta (prestaciones y servicios). Algunas de estas compensaciones indirectas son incorporadas como obligaciones legales.

La existencia de prestaciones y servicios al personal corresponde a diversos objetivos:

Objetivos de la Administración de Salarios

Con el establecimiento y/o mantenimiento de estructuras de salarios equilibradas, la administración de salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa;

Recompensarlo adecuadamente por su empeño y dedicación;

Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuado cubrimiento;



Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera;

Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa;

Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

Objetivos sociales:

Ninguna organización puede huir de su contexto. Todas cuentan con personal que es afectado también por ese contexto. Debido a esto, las organizaciones buscan soluciones para los problemas de su personal y soluciones de grupo para los problemas sociales que las afectan más directamente.

Objetivos de la organización:

Un paquete atractivo de compensaciones ofrece la posibilidad de atraer, contratar y retener al personal que interesa. Estos planes también influyen sobre la tasa de rotación. Pueden señalarse como objetivos de la organización:

- Reducción de las tasas de rotación.
- Desaliento a los movimientos tendientes al conflicto.
- Ventajas para el reclutamiento de personal.
- Satisfacción de los objetivos de los empleados.

Objetivos de los empleados:

Los empleados suelen procurar la obtención de prestaciones y servicios proporcionados por la empresa, en algunos casos, por los menores costos a que puede obtenerlos. Por ejemplo, las pólizas de seguros suelen ser menos costosas.

Permanecer dentro de una categoría fiscal más baja es otro objetivo de los empleados. El nivel de los impuestos asciende proporcionalmente a las prestaciones.

Junto con el objetivo de limitar sus cargas fiscales, un objetivo más que logra el empleado es el de "indexarse" a la inflación. Muchos de los pagos que efectúa la empresa se ajustarán automáticamente.



## **2.5 PROBLEMAS Y SOLUCIONES DE PRESTACIONES Y SERVICIOS.**

Las prestaciones y servicios se otorgan por una variedad de razones: desde tendencias sociales hasta planes de la gerencia o negociaciones con el sindicato. Resulta muy complejo el establecimiento de un plan de prestaciones a futuro, así como la determinación de estándares adecuados.

Problemas en la administración:

El problema central está representado por la falta de participación del personal. Una vez diseñado el programa de prestaciones, los empleados se encuentran en muchos casos con condiciones que no se ajustan a sus necesidades reales.

Existe, por otra parte, una fuerte tendencia entre los integrantes de una organización a prestar atención solamente a una fracción de los servicios que reciben.

Esa falta de conocimientos, así como la imposibilidad práctica de seleccionar prestaciones adecuadas, conduce con frecuencia a continuas solicitudes de más prestaciones. Normalmente, el resultado de estas presiones es un paquete de prestaciones poco equilibrado, junto a mayores costos para la organización.

Soluciones tradicionales:

La solución tradicional a los problemas que surgen en la administración de prestaciones y servicios ha sido procurar que los empleados conozcan mejor el paquete adoptado por la empresa.

Una solución activa: el menú de prestaciones.

Es un programa de prestaciones ajustables a las necesidades individuales que permite que los empleados seleccionen los servicios que más se ajustan a sus necesidades. La empresa determina un nivel de prestaciones y se comunica a cada persona el total en efectivo a que tiene derecho y se permite que cada persona proceda a la elección que más le convenga.

A pesar de que este enfoque crea costos administrativos adicionales, así como la obligación de proporcionar asesoría a los empleados para que hagan elecciones conformes a sus intereses, el sistema presenta varias ventajas. La principal es la participación del empleado.



## **2.6 EL ADMINISTRADOR NEGOCIANDO.**

La negociación es el proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales y/o colectivas, procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos o situaciones que impliquen acción multilateral.

Dada esta definición, uno puede ver que la negociación sucede en casi todas las áreas de la vida. En el área de la abogacía, un negociador experto sirve como defensor de una de las partes y procura generalmente obtener los resultados más favorables posibles a la misma. En este proceso el negociador procura determinar el resultado mínimo que la otra parte (o las partes) quiere aceptar, ajustando entonces sus solicitudes consecuentemente. Una negociación "acertada" en esta área se produce cuando el negociador puede obtener todos o la mayoría de los resultados que su parte desea, pero sin conducir a la parte contraria a interrumpir permanentemente las negociaciones.

La negociación tradicional se denomina en ocasiones ganar-perder debido al estilo de dureza de los negociadores que persiguen conseguir tanto como puedan para su parte. En los años 70, los practicantes y los investigadores comenzaron a desarrollar el enfoque de ganar-ganar en la negociación de forma que las dos partes quedaran satisfechas al haber obtenido beneficios. Ello resulta positivo al evitar posibles futuros conflictos. Quizás el más conocido fue articulado por en el libro *Getting to YES* de Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, de Harvard. Este enfoque, llamado Negociación de Principled, también se llama a veces de obtención de mutuos beneficios. El enfoque de ganancias mutuas se ha aplicado con eficacia en situaciones medioambientales (véase a Lorenzo Susskind) así como en las relaciones de trabajo en las que las partes (p.ej. gerencia y un sindicato) enmarcan la negociación como vía de solución de problemas.

Una herramienta que se está usando en más de 20 países del mundo para generar soluciones ganar-ganar en una negociación, es la creada por el Dr. E. Goldratt llamada La Nube.

Definitivamente el prepararse bien antes de una negociación es imprescindible, así como estar seguros de lo que se va a negociar y nunca perder el enfoque.



## **CAPÍTULO 3**

# **NECESIDADES Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN**

### **3.1 NECESIDADES Y TEORIAS MOTIVACIONALES DEL FACTOR HUMANO.**

Uno de los objetivos de los departamentos de Recursos Humanos es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. En el curso de su labor enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, de la organización y de la sociedad.

Se ha planteado que las personas sienten y tienen necesidades que buscan satisfacer, la base de las necesidades dan cuenta del proceso motivacional. Pero saber esto no nos brinda todos los elementos para entender el tema de la motivación.

Es importante considerar el proceso por el cual la persona llega a estar motivada para actuar. Estos procesos están relacionados a las metas que actúan como incentivo y reforzador de la conducta, para lograr la satisfacción de necesidades o la consecución de expectativas.

Las metas (incentivos o recompensas) en el trabajo pueden ser extrínsecas o intrínsecas.

La motivación extrínseca está relacionada a como la persona se ve motivada por recompensas o incentivos que son independientes de la propia tarea que debe desempeñar, y el control depende de otras personas o situaciones externas a la propia persona.

Por ejemplo: En un ambiente de trabajo: las felicitaciones, mejoras en el espacio físico del trabajo, las recompensas monetarias, días de franco. Es

decir los diferentes medios que una organización considera para incentivar el desempeño de sus empleados.

La motivación extrínseca puede ser económica o no, y se pueden otorgar individual o grupalmente.

La motivación intrínseca se relaciona a los aspectos característicos de la actividad, es decir el trabajo o tarea que la persona desempeña, motivadores por sí mismos. Representan recompensas que se asocian a la propia tarea, sin mediación ni control de otras personas.

Por ejemplo: Sería considerar en el trabajo la posibilidad de expresión de los valores, la identificación de la persona con la tarea que cumple, sentimiento de afiliación y cooperación, etc.

La motivación intrínseca se refiere a la responsabilidad, a las posibilidades de autonomía, el logro, el crecimiento persona

En la Introducción hemos realizado preguntas que orientan el desarrollo de las temáticas. La siguiente permite entrar al estudio de la motivación:

¿Ayudan los aportes teóricos de los recursos humanos a entender los intereses y necesidades de las personas que trabajan?

Al hablar de motivación es importante que lea el módulo 4, cuando se trabajaron los conceptos de necesidades básicas y meta-necesidades. El hombre desde que nace realiza o genera acciones para su sobre vivencia, dirige su conducta hacia distintos fines que le permiten satisfacción. En un principio las necesidades se denominan básicas y se relacionan al alimento y al afecto, factores que deben estar si o si presentes para la vida de un bebe. En el crecimiento y desarrollo de esa persona, los motivos para seguir adelante, la fuerza que orienta se relaciona a otras necesidades o motivaciones que llamamos "meta-necesidades" y se consideró que se trataban de situaciones en donde se ponían en juego: el tener



conocimientos, el sentirse pertenecido a grupos, y la búsqueda de formas que permitan la realización personal.

La palabra motivación tiene su raíz etimológica en "moveré" que significa mover, es decir lo que hace que una persona se mueva, lo que orienta su conducta, su búsqueda de satisfacción. Es lo que da la fuerza y dirección del comportamiento.

¿Por qué desde los recursos humanos se trabaja el tema de la motivación?

En la historia de las organizaciones es crucial como factor de producción que la persona se sienta satisfecha con la tarea que desempeña. Los motivos que encuentra en el desarrollo de la misma son imprescindibles de conocer. Como o Ud. ya sabe cuando hablamos de "ser persona" hacemos referencia a características únicas de cada uno de nosotros, difíciles de homogeneizar. Lo que a Ud. le permite sentirse pertenecido a una organización y tener ganas de estar en su trabajo, puede desencadenar en su compañero deseos de huir del mismo, evadirse y muchas veces enfermarse.

Hay muchos aportes teóricos que tratan de contestar sobre este tema, abordaremos algunos, destacando que es una problemática compleja y que cada persona en el mundo de sus relaciones se maneja con una escala de valores y metas particulares (entender esto nos permite aceptar las diferencias por ejemplo en una empresa de dos personas que ocupen el mismo puesto).

## TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Las distintas teorías que hay sobre motivación se distinguen por partir de dos preguntas distintas:

A- Unas se preguntan sobre el contenido de las motivaciones:

¿Qué motiva a las personas?

¿Cuáles son las necesidades que explican el comportamiento?

B- Las otras tienen en cuenta el proceso, dirigen su atención a las variables que permiten explicar el inicio, dirección y persistencia del comportamiento.

A- Entre las teorías que quieren responder a que nos moviliza, encontramos a un autor que es Maslow que planteó una pirámide de necesidades distribuidas de acuerdo a una jerarquía. La base responde a lo primario y a medida que se va satisfaciendo esa necesidad se pasa a buscar la satisfacción del otro estrato.

1) Necesidades fisiológicas: comida, bebida, protección y satisfacción sexual. Sirven para mantener el equilibrio dentro de nuestro organismo.

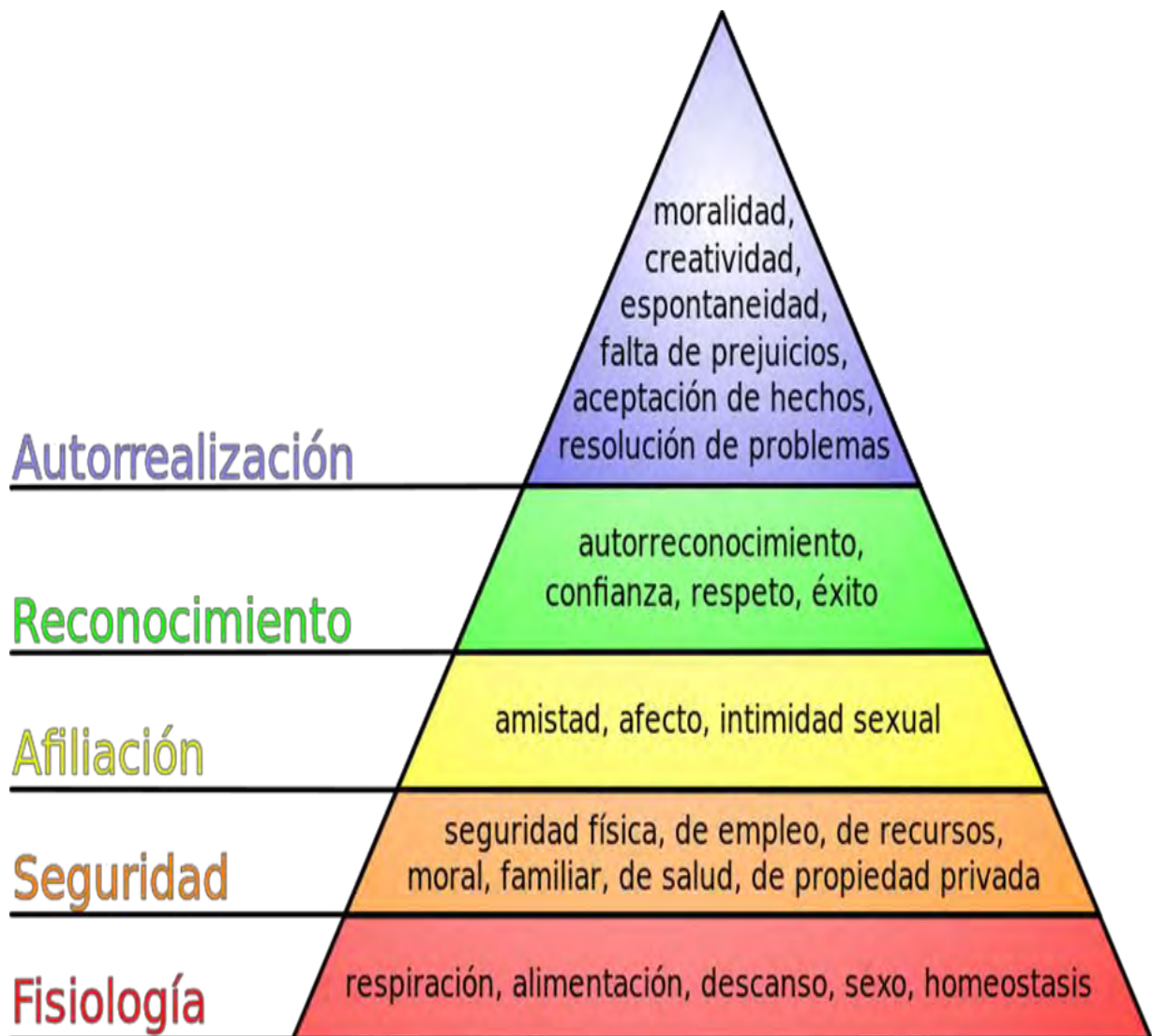
2) Necesidades de seguridad: seguridad y protección de daños físicos y emocionales, y de las necesidades físicas. Permiten liberarse de temores y ansiedades.

3) Necesidades sociales: de afecto, amor, pertenencia, aceptación y amistad. Son proporcionadas por la familia, amigos, todas las personas que nos quieren.

4) Necesidades de estima: Internas, respeto por sí mismo, autonomía, logro; y desde los otros, posición, reconocimiento y atención. Es decir incluyen el respeto de los demás hacia nosotros y el respeto por nosotros mismos.

5) Necesidades de autorrealización: crecimiento, realización del potencial, autosatisfacción. Se refieren a la posibilidad de cada persona de hacer lo que es capaz y estar satisfecha consigo mismo.

Se establece que las personas son motivadas a satisfacer las necesidades que son más importantes para ellas.



### **3.2 RELACIONES DE TRABAJO.**

Las relaciones laborales individuales son las que establece un trabajador aislado directamente con su empleador o su representante. Las relaciones laborales colectivas son las que establece un sindicato o un grupo de sindicatos con una empresa u organización patronal, o un grupo de unas u otras.

En la relación laboral individual, el trabajador se encuentra en situación de dependencia o subordinación del empleador. Esa desigualdad jurídica dificulta la posibilidad de una relación contractual entre ambas partes, ya que la voluntad del trabajador está afectada. Adicionalmente, el trabajador suele encontrarse en una situación de debilidad económica frente al empleador. Por esta razón Alain Suppiot ha sostenido que el derecho civil fracasa cuando intenta ser aplicado a la relación laboral individual y que el mundo del trabajo solo puede ser civilizado si el trabajador se organiza sindicalmente y negocia colectivamente con en este sistema todo se vende y se compra las mercancías la tierra y el trabajo

Una de las manifestaciones más importantes de las relaciones laborales son las que se realizan de manera colectiva, es decir entre los sindicatos y las empresas o las organizaciones de empleadores. Eventualmente en esas relaciones puede intervenir el Estado.

Las relaciones entre organizaciones de empleadores y trabajadores, entre sí o con el Estado, se denomina diálogo social y está fundado en el principio del tripartismo, es decir que las cuestiones relacionadas con el empleo deben ser resueltas por las tres partes principales en las relaciones laborales: Estado, capital y trabajo. El diálogo social intenta establecer un clima de cooperación entre los actores sociales (sindicatos, empresas y Estado), compartiendo información, consultándose mutuamente, o negociando colectivamente y arribando a convenios colectivos (cuando es entre sindicatos y patrones) o pactos sociales tripartitos (cuando incluye al Estado).

Las empresas suelen denominar con el término «recursos humanos» a las cuestiones relacionadas con el manejo del personal. Al ser definidos como «recursos», los trabajadores son asimilados a otro tipo de «recursos», como los «recursos financieros», o los «recursos materiales» (materia prima, maquinaria, etc).

La definición como «recurso» de las cuestiones relacionadas con el personal, tiende a concentrarse en las relaciones técnicas de producción, antes que en las relaciones sociales, dando prioridad a los aspectos disciplinarios y eventualmente psicológicos, pero postergando habitualmente las relaciones colectivas y los intereses personales de los trabajadores.

Las relaciones internacionales de trabajo existen desde principios del siglo XX cuando se conformó la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1919, como ámbito para canalizar las relaciones entre los estados y las organizaciones de trabajadores y empleadores. Los acuerdos alcanzados en la OIT suelen tomar forma como convenios internacionales de trabajo que siguen los mismos principios que los tratados.

Internacionalmente los empleadores están agrupados en una organización única, la Organización Internacional de Empleadores (OIE), en tanto que los trabajadores están organizados en dos centrales, la mayoritaria Confederación Sindical Internacional (CSI) y la Federación Sindical Mundial (FSM), de tendencia comunista.

Asimismo, tanto los empleadores como los trabajadores se encuentran organizados por ramas de industria (construcción, metalurgia, textil, minería, hotelería, etc.). Desde fines de los años 80, las organizaciones sectoriales de empleadores y trabajadores han comenzado a firmar acuerdos en marcos internacionales (AMIS), con el fin de garantizar derechos laborales mínimos en todo el mundo.

Las relaciones internacionales de trabajo han mostrado un gran aumento de su importancia a partir de la globalización.

### **3.3 PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

Existe una tendencia creciente en el empleo de la palabra "recurso" para designar directamente a un trabajador. Según consulta realizada a la Real Academia Española este uso es incorrecto tal y como indican: El uso de la expresión recursos humanos en esta acepción es exclusivamente en plural. No es, por tanto, correcta, la utilización de la palabra recurso, en singular, en sustitución de términos como persona o trabajador.

Ahora bien, la tendencia actual en las organizaciones ha evolucionado de tal manera que permite atribuir cualidades intelectuales a los colaboradores que hacen vida en los espacios laborales, términos como "Talento Humano", "Capital Humano", "Gestión de Gente" y "Capital Intelectual". Los especialistas en los estudios del trabajo desde la perspectiva de la Administración de Personas y de las Relaciones Laborales son los Relacionistas Industriales, profesión que surge en la revolución industrial. Los mismos están en capacidad de atender y gerenciar la relación Hombre-Trabajo, con ayuda de amplios conocimientos en psicología, sociología, legislación laboral, estadísticas y hasta higiene y seguridad laboral desde visiones investigativas y de gestión.

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es

imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

Podemos considerar la planificación de personal como el conjunto de medidas que, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de una industria en un plazo determinado, cuantitativa y cualitativamente, así como su costo.

La planificación personal tiene los siguientes fines: Utilizar lo mejor posible los recursos

Colaborar con la empresa en la obtención de beneficios.

Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio.

La planificación de personal desde un punto de vista general tratará de asegurar cuantitativamente y cualitativamente (personal obrero directo e indirecto, administrativo, cuadros medios y directivos), las necesidades de personal a fin de secundar los planes generales de la empresa.

Es conveniente que al elaborar las visiones, no solamente se estudien bajo un enfoque optimista de desarrollo, sino que también se analice la posibilidad de una contracción económica que obligue a tomar medidas restrictivas. Las previsiones deben abarcar todas las posibilidades que pueden producirse. Su conveniente flexibilidad permitirá ir tomando las medidas necesarias en cada momento para cada circunstancia. Amplitud y flexibilidad son, pues dos de sus características esenciales.

Desde el punto de vista individual, la planificación comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal, a través de la promoción basada en la oportuna formación, mediante el estudio de las aptitudes y el potencial de cada persona, que permitan su clasificación en orden a dicha promoción.

La sistemática a utilizar para planificar el desarrollo del personal, individualmente considerado, a fin de insertarlo formado y promocionado en los planes generales de la empresa comprende el estudio de la estructura de la misma como punto de partida, el estudio y trazado del organigrama a medio y largo plazo, la valoración o estimación de los hombres que forman la plantilla, es decir, lo que se llama un inventario del potencial humano, política de sustitutos o reemplazos, planificación salarial, planificación de la formación y selección y el estudio de los puestos de trabajo.





### **3.4 SELECCIÓN DE PERSONAL.**

Es la primera cuestión que en relación con el personal se le plantea a la empresa la selección que ha de darse tanto para la entrada del personal en la empresa como para afectar el personal admitido a los distintos puestos de trabajo a cubrir.

En el proceso de selección de personal se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Es importante distinguir previamente entre la competencia profesional, definida como el conjunto de capacidades de diferente naturaleza que permiten conseguir un resultado; la competencia está vinculada al desempeño profesional, no es independiente del contexto y expresa los requerimientos humanos valorados en la relación hombre-trabajo. Y por otro lado hay que distinguir la cualificación profesional, definida como el conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo que pueden ser adquiridas mediante formación modular u otros tipos de formación y a través de la experiencia laboral. Por tanto una persona cualificada es una persona preparada, capaz de realizar un determinado trabajo, que dispone de todas las competencias profesionales que se requieren en ese puesto.

Esta selección tiene distintos pasos:

Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.

Evaluar las competencias y la cualificación profesional de los/as candidatos/as que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas.

Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.

En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

Cuando se planifica este proceso se debe tener en cuenta la importancia de la confiabilidad en los instrumentos de medición de las capacidades de los

posibles candidatos, como los títulos obtenidos, la trayectoria laboral, entrevistas, etc. Así como también la validación entre los resultados de las evaluaciones a las cuales se les asignó un puntaje y la habilidad concreta para hacer el trabajo. Para realizar el proceso de selección de personal se deben diseñar distintas pruebas y test confiables donde el postulante demuestre si es capaz de realizar el trabajo. A su vez, estos instrumentos deben validarse en cuanto a los contenidos de conocimientos que los postulantes deben tener y en cuanto a la práctica, en la aplicación de esos contenidos. De esta forma se puede resaltar que no es posible que un método de selección sea válido si no es confiable.

### Reclutamiento y selección

Como primer paso para el reclutamiento debe surgir una vacante. El departamento de Recursos Humanos debe decidir si es necesario contratar a una persona por temporada, por contrato, a tiempo parcial o completo. Luego de tomada la decisión, se da a conocer la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias para este.

### Política salarial

La política salarial es el conjunto de orientaciones, basadas en estudios y valoraciones, encaminadas a distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un período de tiempo determinado, de acuerdo con los méritos y eficacia de cada uno.

En general, la retribución percibida varía con arreglo a la dificultad del puesto de trabajo, con la oferta y la demanda, con la habilidad, responsabilidad y educación requerida para su ejercicio, etc. Estas generalizaciones son ciertas, pero no sirven para aplicarlas a casos concretos y obtener retribuciones específicas.

Para ello, se han creado varios sistemas de evaluación:

Sistema de graduación de puestos: supone que varias personas, por lo general en reuniones de comité, evalúen las descripciones de los puestos de

trabajo y los gradúen en orden de importancia para la empresa. Entonces, se fijan las retribuciones de algunos puestos dentro de la escala y se interpolan los restantes.

Sistema de clasificación: implica la implantación de grados o clases de trabajos en los cuales se ajustan los puestos. Se usa poco en la empresa y sí en cambio, en la Administración Pública y en las Fuerzas Armadas.

Sistema de comparación de factores: Consiste en evaluar cinco factores para cada puesto: requisitos mentales, pericia, requisitos físicos, responsabilidades y condición de trabajo. Una vez determinadas las cantidades monetarias para cada factor, se puede determinar el sueldo sumando todas esas cantidades para obtener la retribución total.

Sistema de puntos: es el método más común. Se analizan los puestos evaluando la cantidad de pericia, esfuerzo, responsabilidad, condiciones del puesto etc., involucrados en cada uno de ellos. En vez de usar cantidades monetarias para determinar la valoración de cada factor, como se hace en el sistema de comparación de factores, se utilizan puntos para determinar esas ponderaciones.

## Compensación

Es necesario que las compañías ofrezcan compensaciones adecuadas a sus empleados porque estos ofrecen su intelecto y su fuerza física a la empresa, haciéndola más exitosa. Esta compensación no sólo se refiere a un sueldo o salario, por ende también incluye otras recompensas como incentivos que motivan y garantizan la satisfacción del empleado y esto, a su vez, aumenta la producción. Dependiendo del tipo de compañía y de sus políticas, las compensaciones pueden ser de diversos tipos, tales como:

Bonos

Porcentajes de ganancias por las ventas

Descuentos en productos

## Beneficios no monetarios

Es por demás conveniente que los empleados se sientan valorados y tomados en cuenta y que las compensaciones no sean sólo de tipo monetario. A la mayoría de las personas no les gusta sentirse sólo un número más en la nómina, y se ha comprobado el beneficio que implica el hecho de que la gente se sienta respaldada por la empresa para la que trabaja, que exista un sentido de pertenencia en el que el trabajador está motivado y se vuelve más responsable y comprometido, lo que invariablemente genera mayor productividad y éxito para la compañía, dando como resultado un beneficio mutuo.



### **3.4 CAPACITACIÓN.**

La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales.

La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso.

#### **QUE SIGNIFICA CAPACITACIÓN**

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Concretamente, la capacitación:

- busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo,
- en función de las necesidades de la empresa,
- en un proceso estructurado con metas bien definidas.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.

Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la empresa.

El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.

Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

#### DONDE APLICAR LA CAPACITACIÓN

Los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general entran en una de las cuatro áreas siguientes:

##### a) Inducción

Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.

##### b) Entrenamiento:

Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito.

##### c) Formación básica:

Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización. Se toma en general profesionales jóvenes, que reciben

instrucción completa sobre la empresa, y luego reciben destino. Son los "oficiales" del futuro.

#### d) Desarrollo de Jefes

Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia. Aquí, es primordial el compromiso de la gerencia general, y de los máximos niveles de la organización. El estilo gerencial de una empresa se logra no solo trabajando en común, sino sobre todo con reflexión común sobre los problemas de la gerencia. Deberían difundirse temas como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones, y otros.

En cualquiera de los casos, debe planificarse adecuadamente tanto la secuencia como el contenido de las actividades, de modo de obtener un máximo alineamiento

#### LA CAPACITACIÓN COMO INVERSIÓN

La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.

Otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio del planeamiento de carrera. Estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador, y permite contar con cuadros de reemplazo.

## CAPACITACIÓN Y COMUNIDAD

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

Son la forma más eficaz de protección del trabajador, en primer lugar porque si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un trabajador se desvincula, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo.

Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal. Demuestran a la gente que en esa empresa pueden desarrollar una carrera, o alcanzar un grado de conocimientos que les permita su "empleabilidad" permanente.

## BENEFICIOS DE CAPACITAR

La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados.

También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena. Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados hipercompetitivos que llegaron para quedarse.



Algunos aspectos importantes a destacar de las nuevas tecnologías para el desarrollo de recursos humanos son:

La organización virtual. Es un concepto donde la relación entre personas y entre procesos existe, pero no hay una ubicación, un lugar fijo, se da a través de Internet. Se trabaja en base a desarrollo de proyectos, propuestas que van y vienen corregidas, se cumple con una agenda y metas de trabajo de un país a otro, incluso de un continente a otro.

Empowerment. Consiste en una nueva forma de administrar la empresa, donde se integran todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo y personal; haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la organización. "Empowerment es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización." Para implantar el sistema de empowerment en una empresa es necesario que haya un cambio en la cultura de trabajo, y para esto es necesario que se aprenda a trabajar en equipo.

Teamwork. Un equipo de trabajo tiene la finalidad de crear nuevos conocimientos sobre los procesos organizativos, sobre los procesos grupales y sobre los procesos personales de cada uno de los miembros del equipo, esto permite al equipo optimizar sus recursos y lograr una mejor calidad del producto como de los procesos. Convertir el trabajo en equipo en un modo

de gestión organizacional requiere convicción, fijación de políticas y actitudes proactivas por parte de las personas que trabajan en la organización.

El proceso de innovación en una empresa que se sustenta en el paradigma tecnológico, es visto en tres grandes etapas: identificación de una necesidad en el mercado o de una oportunidad tecnológica; adopción y adaptación de la tecnología ya existente y transfiriendo esta tecnología por comercialización o por algún medio institucional. Se exige en la actualidad empresas que sean capaces de adaptarse de manera rápida a los permanentes cambios y ver que el conocimiento es la opción para solventar las situaciones que se presentan en la organización a través de la innovación tecnológica. Es por esta razón que los departamentos informáticos de las organizaciones, constituyen pilares fundamentales para gestionar estos cambios.



# CAPÍTULO 4

## EL COACHING

### 4.1 EL COACHING Y SU EFECTO EMPRESARIAL.

El coaching es una técnica que ha surgido para mejorar el desempeño de los empleados, trabajando con ellos en diferentes áreas. El coaching desarrolla metódicamente las aptitudes y habilidades de las personas, haciendo que mejore el autoestima de las personas y el desempeño de las funciones y tareas del puesto de trabajo. El coaching ayuda de varias maneras dentro de la empresa, como:

Desarrollar las habilidades de los empleados.

Identificar problemas de desempeño.

Corregir el desempeño pobre.

Diagnosticar y mejorar problemas de comportamiento.

Fomenta relaciones laborales.

Brinda asesoría.

Mejora el desempeño y la actitud.

Análisis de puesto

Cuando las compañías establecen nuevas plazas dentro de su empresa es necesario que establezcan cuáles son las características de este puesto para que así los empleados potenciales puedan conocer qué destrezas o habilidades necesitan para ser elegidos y si cumplen con todos los requisitos. Para esto es necesario diseñar el empleo, esto se hace estableciendo las tareas y responsabilidades que la persona que tenga este puesto debe realizar con su equipo de trabajo.

Luego de diseñado el puesto se debe identificar las tareas, deberes y responsabilidades que se espera que realice en el trabajo. También se establecen las habilidades que la persona deba poseer para cumplir correctamente con las tareas que se le solicite. Este proceso se conoce como análisis de puesto de trabajo. Este proceso es sumamente importante porque ayuda a los posibles empleados o a la persona ya contratada a conocer las necesidades esenciales que tiene la compañía con respecto a este puesto. Esto hace que la compañía se beneficie porque contrata a personas altamente calificadas y evitan problemas por falta de conocimiento o habilidades.

En el análisis de puestos de trabajo se encuentran dos derivaciones: la descripción de trabajo y las especificaciones. La descripción de trabajo consiste en un resumen escrito de las tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo, además de que incluye una lista de detalles. Las especificaciones de trabajo son las habilidades necesarias y con detalles, necesarias para cumplir satisfactoriamente con el puesto. Cuando la descripción y la especificación de trabajo son muy detalladas ayudan a mejorar la calidad de servicio y lleva a la compañía a un nivel mayor de desempeño dentro de una compañía porque a pesar de que en casi todas las empresas existen puestos muy parecidos, cada una tiene un fin, política y manera distinta de trabajar. Es por esto que, a pesar, de que cada puesto sea muy parecido, los detalles ayudan a conocer más a fondo la necesidad de la compañía.

Si se lleva a cabo, de forma adecuada, esta herramienta también puede servir para otros procesos de la empresa, como establecer la retribución económica, comprobar si un empleado está cumpliendo con las funciones de su puesto, planificar las acciones formativas, en función de las pautas que se establezcan para el trabajo, o promocionar a los empleados.

Existe una tendencia creciente en el empleo de la palabra "recurso" para designar directamente a un trabajador. Según consulta realizada a la Real Academia Española este uso es incorrecto tal y como indican: El uso de la expresión recursos humanos en esta acepción es exclusivamente en plural. No es, por tanto, correcta, la utilización de la palabra recurso, en singular, en sustitución de términos como persona o trabajador.

Ahora bien, la tendencia actual en las organizaciones ha evolucionado de tal manera que permite atribuir cualidades intelectuales a los colaboradores que hacen vida en los espacios laborales, términos como "Talento Humano", "Capital Humano", "Gestión de Gente" y Capital Intelectual". Los especialistas en los estudios del trabajo desde la perspectiva de la Administración de Personas y de las Relaciones Laborales son los Relacionistas Industriales, profesión que surge en la revolución industrial. Los mismos están en capacidad de atender y gerenciar la relación Hombre-Trabajo, con ayuda de amplios conocimientos en psicología, sociología, legislación laboral, estadísticas y hasta higiene y seguridad laboral desde visiones investigativas y de gestión.



## 4.2 ORIGENES DEL COACHING

Coaching, anglicismo que procede del verbo inglés to coach, «entrenar» es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.

En el entorno empresarial y personal se conoce por coaching al proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades. Hay muchos métodos y tipos de coaching. Entre sus técnicas puede incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas.

La persona que realiza el proceso de coaching recibe el nombre de coach , «entrenador», mientras que la persona que lo recibe se denomina coachee

Relacionado en sus comienzos con el ámbito deportivo, y a partir de los excelentes resultados obtenidos en él, el coaching comienza a penetrar progresivamente en el ámbito empresarial hace muy pocas décadas. Sus metodologías comenzaron a aplicarse en un principio en el entrenamiento de ejecutivos, directores de personal, empresarios. Con los años se hizo más popular y se expandió hacia otros estratos de la organización y se adoptó como modelo de gestión para mejorar y desarrollar el desempeño individual de empleados y equipos de trabajo. El efecto del éxito alcanzado en el ámbito empresarial como en el deportivo, hizo que el coaching trascendiera a otros ámbitos. Así comenzó a tomar relevancia y a difundirse exitosamente en el ámbito de lo personal. Una disciplina relativamente joven que en la actualidad está en pleno proceso de crecimiento. Se trata de un proceso personalizado, ordenado y con una metodología que ayuda a la persona a trazar su plan de vida y a concretarlo. En Estados Unidos el boom del coaching personal se produjo en los años noventa y a partir de allí fueron surgiendo múltiples especializaciones. Otro ejemplo es España, donde el coaching está en constante desarrollo y a partir de sus metodologías, se

abordan todo tipo de casuísticas que se enfocan hacia la mejora del bienestar de la persona. Así el coaching fue ampliando sus fronteras, convirtiéndose en la actualidad en una disciplina global a la que se le adjudica un gran reconocimiento dado los resultados que se obtienen con su aplicación. En los últimos años se está produciendo un acercamiento entre el coaching y la neuroeconomía, ciencia encargada de estudiar cómo el cerebro toma las decisiones, para lograr una mejoría de sus resultados. El término neurocoaching se ha acuñado para esta simbiosis. En España, la Asociación Española de Neuroeconomía representa su máximo exponente.

En el proceso de coaching intervienen dos participantes; uno es el coach o entrenador, que es la persona que instruye, forma o guía al alumno para que mejore en el desempeño de sus funciones (Evered y Selman, 1989)(mentor o quien transmite el conocimiento). El otro es el coachee o pupilo, quién recibe los conocimientos y las competencias que necesita para mejorar en su vida profesional. El coach se compromete con su pupilo en una alianza de colaboración, estableciendo unos objetivos concretos y diseñando un plan de acción que les permita alcanzarlos dentro de los plazos establecidos (Zeus y Skiffington, 2002). Este plan fijará una serie de encuentros entre los intervinientes que permitan conseguir la finalidad prevista, acompañado de otro conjunto de actividades destinadas a mejorar aspectos concretos del coachee. En la efectividad del coaching influye el tipo de relación que se establezca y se requiere que esté basada en la confianza entre ambos participantes, de este modo el coach puede ser, no solo un director del entrenamiento de su pupilo, sino también un consultor que le ayude a innovar en los procedimientos (McCraken y Wallace, 2000). Para mejorar la productividad del proceso, el coach debe tener un conocimiento profundo del puesto de trabajo desarrollado por el coachee y de la forma en que este puesto se relaciona con los objetivos de la organización. Asimismo, el coach ha de disponer de habilidad para comunicar, debe desear y ser capaz de compartir su información con el coachee y estar dispuesto a tomarse el tiempo que requiere este esfuerzo (Núñez-Cacho et al., 2012).

### 4.3 RUTA DEL COACHING

El desarrollo del proceso sigue básicamente de los siguientes 5 pasos:

- ❖ Observar - La observación de nuevos puntos de vista será fundamental para que el coachee encuentre soluciones y permitirá al individuo elegir entre las alternativas de que dispone para alcanzar sus objetivos.
- ❖ Toma de conciencia - La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección. El coach centrará al pupilo en las elecciones que toma y sus consecuencias, brindándole herramientas específicas para elegir conscientemente y con mayor efectividad.
- ❖ Determinación de objetivos - Es esencial para todo proceso de coaching, el contar con objetivos claramente definidos que servirán de guía para la toma de decisiones y acciones.
- ❖ Actuar - Una vez reunida toda la información, hay que actuar de forma sostenida en el tiempo. El coach acompañará de cerca este proceso ayudando a superar las dificultades que aparecen al llevar a la práctica las actuaciones.
- ❖ Medir - En todo momento es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.

En la última década se ha observado el floreciente crecimiento de esta técnica, apareciendo múltiples profesionales y empresas dedicados al tema. Como muchas otras tendencias similares, se encuentran diversos resultados de su aplicación. A continuación, algunas de las críticas más popularizadas acerca del coaching.

No utiliza una metodología claramente definida. El gran y rápido crecimiento de la disciplina ha tenido como consecuencia la aparición de individuos que ofrecen sus servicios como entrenadores cuando en realidad no cuentan con la apropiada formación para ello. La inexistencia de regulaciones académicas y certificaciones apropiadas, dificultan el control de la práctica y la calidad de



la misma. Muchas corrientes confluyen bajo la denominación del coaching, haciendo que la oferta sea muy heterogénea y en ocasiones poco seria.

El enfoque en desarrollar la capacidad de obtener resultados y producir éxitos es otra gran crítica a la metodología. Quienes apuntan a esta debilidad, resaltan la superficialidad del método, que tiende a exacerbar los sentimientos de superación y competitividad en el corto plazo pero que rinde resultados estériles en el largo plazo.

El coaching trabaja directamente con los individuos, sus procesos mentales y emocionales. En el caso de que dicho proceso no se encuentre bien guiado, las consecuencias pueden ser de un impacto negativo importante. La ética, responsabilidad y cuidado del entrenador, no siempre están salvaguardadas cuando no existen marcos regulatorios.

Los programas de coaching coercitivo han resultado ser controvertidos por diversas razones. Por otro lado, los métodos utilizados por estos programas también son objeto de crítica:

El enrolamiento al programa se realiza exclusivamente por invitación a través de los graduados de los diferentes niveles, quienes son presionados psicológicamente para cubrir una cuota de enrolados.

Algunas técnicas utilizadas tienen como propósito el fatigar mental y físicamente a los participantes: sesiones maratónicas que usualmente terminan pasada la media noche, asignación de tareas para llevar a cabo entre sesión y sesión, cambios de temperatura ambiental (de frío extremo a calor dependiendo la dinámica que se está realizando), y asientos muy juntos para los participantes.

Los programas de coaching coercitivo hacen uso de ciertas técnicas para generar un estado de confusión emocional (presión de grupos, confesiones públicas). Este abuso es alternado con actividades orientadas a inducir un estado eufórico en los participantes.

#### **4.4 COACHING DEPORTIVO.**

El coaching deportivo es el proceso de desarrollo integral del individuo que permite la optimización del rendimiento deportivo, tanto personal como colectivo. El coaching deportivo es la relación profesional que proporciona la motivación y nivel de compromiso necesario para que el deportista/entrenador progrese y se mantenga en la mejora continua que le permita alcanzar la excelencia.

Un "coach deportivo" no es un "entrenador deportivo", el coaching deportivo es una nueva profesión de soporte de entrenadores y deportistas. El coach deportivo es el profesional que acompaña al deportista o entrenador en un proceso de autoconocimiento y desarrollo personal durante en el cual se establecen objetivos sólidos, se identifican y trabajan factores que limitan el rendimiento y se adquieren recursos para superar obstáculos y poder afrontar con éxito la competencia.

El coaching deportivo es actualmente la metodología más eficaz para aplicar los fundamentos de la psicología del deporte. Requiere de un profesional formado en ambas disciplinas, en coaching profesional y psicología del deporte, experimentado y conocedor del mundo del deporte.



#### **4.5 COACHING EDUCACIONAL OCUPACIONAL.**

El Coaching Educacional Ocupacional es un nuevo modelo de gestión que permite abordar las necesidades de información y orientación de las personas al momento de diseñar su proyecto educacional ocupacional futuro. Una nueva propuesta de intervención aplicable a aquellas personas que se encuentran al momento de elegir una carrera o ingresar al mundo laboral. Surge como un desafío a los tradicionales modelos de intervención de las prácticas orientadoras vigentes. Ofrece una nueva visión: la Orientación Vocacional Ocupacional como un proceso de coaching en el cual el orientador asume frente a la persona o grupo un rol diferente: el de coach.

El Coaching Educacional Ocupacional está centrado en los modelos conceptuales del coaching y en sus metodologías y en los aportes de la Psicología Humanista y de la Psicología Cognitiva. Uno de los postulados rectores del coaching es la creencia que la persona tiene en sí misma el potencial y las competencias necesarias para ir en busca de aquello que se propone. El Coaching Educacional Ocupacional permite descubrir el potencial que la persona tiene para que de esta manera pueda hacer un despliegue estratégico del mismo y lograr los objetivos que en su vida se propone. El Coaching Educacional Ocupacional proporciona a la persona herramientas que le permiten avanzar en la búsqueda de nuevas opciones y alternativas para lograr los objetivos que a nivel educacional y/o ocupacional se propone. Reflexionar acerca de sí misma, revisar sus creencias e identificar lo que le hace falta para alcanzar sus metas. Ayuda a encontrar las propias respuestas y comprometerse con las propias decisiones. Proporciona oportunidades de aprendizaje que permiten tomar conciencia del propio potencial, definir y consolidar objetivos, desarrollar nuevas estrategias de pensamiento y de acción. Guía en la construcción de un proyecto educacional ocupacional centrado en los intereses y deseos personales.

#### **4.6 COACHING EJECUTIVO.**

El Coaching Ejecutivo o Executive Coaching puede ayudar al coachee o directivo al que se dirige el proceso a gestionar, administrar o dirigir su compañía o el área de negocio bajo su responsabilidad de una manera más responsable, sostenible, ética, solidaria, humanista y, consecuentemente, más rentable, productiva y competitiva si el referido proceso de coaching conlleva implícito un enfoque o método asociado al concepto, contenido y significado de Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial.

El Coaching, como proceso socrático de formación, consiste en conversaciones o diálogos, a través de la relación entre preguntas y respuestas que mantienen dos personas, coach y coachee. En el referido proceso, el coach ejerce de mero estimulador, indica el camino y conduce a la respuesta o a una posible solución pero es el coachee quien debe llegar a ella por si mismo, ayudándose de la reflexión, el pensamiento, el potencial desarrollo de la faceta personal y profesional, el cambio de actitudes y aptitudes, la mejora de habilidades y competencias, el estudio, la observación, la meditación y la potenciación del talento y las capacidades humanas.

La historia apunta hacia los siglos XV y XVI, cuando empezó a hacerse muy popular la ciudad húngara de Kocs, situada entre Viena y Pest. Kocs se convirtió en parada obligada para todos los viajes entre estas dos capitales. De esta manera se empezó a hacer muy común el uso de un carruaje caracterizado por ser el único provisto de un sistema de suspensión para dichos viajes. Además, destacaba por su comodidad frente a los carruajes tradicionales. Así comenzó a hablarse del kocsi szekér, o sea el ‘carruaje de Kocs’, símbolo de la excelencia. De la ciudad Kocs, se formó la palabra kocsi (pronunciada cochi). En una obra de Fonseca de 1569, “coche” aparece integrada en el léxico español, según atestigua el Diccionario de Autoridades (1729, s. v.). Es así como la palabra “coach”, derivado de “coche”, cumplía la función de transportar personas de un lugar a otro. El coaching, de alguna

manera, también transporta a las personas de un lugar a otro. Es decir, del lugar donde están, adonde quieren llegar. La única distinción, dentro de esta analogía, es que el coach no es quien carga con el viaje, ni es responsable del rumbo y decisiones que el “conductor” (cliente / coachee) tome a lo largo del proceso.

En la década de 1850, la palabra “coach” empieza a ser utilizada por los estudiantes universitarios ingleses refiriéndose a la persona que ayudaba a preparar los exámenes.

Coaching tiene sus raíces en la psicología humanista, centrada en la dignidad de la persona y su valor intrínseco.

Sin embargo, su aplicación a los lugares de trabajo, coaching ejecutivo y liderazgo, es mucho más reciente. Como entrenamiento individualizado en forma de aprendizaje, su primera denominación fue “developmental counseling” o “asesoría de desarrollo”. Un informe de 2001 señaló que desde 1940 hasta 1979 los consultores de empresa llevaron a cabo labores como entrenadores (coaches). Estos coaches eran principalmente psicólogos y profesionales que se centraron en temas de desarrollo organizacional. 1980 resulta una fecha clave dentro del desarrollo de la profesión del coaching. Muchos son los autores que han determinado que el origen del coaching comienza por esta época. Lo cierto es que en los años 80’, el coaching comienza a difundirse tal como lo conocemos hoy día. Por esas mismas fechas la Psicología Humanista sufre un decaimiento importante producido por la dura crítica de la Psicología Académica.

Las organizaciones y sus Departamentos de recursos humanos comienzan a entender la motivación de los empleados y las necesidades de desarrollo así como la importancia fundamental de un óptimo reclutamiento, selección y evaluación. Actualmente la figura del coucher ya está asentada en el tejido empresarial.

## **CAPITULO 5**

# **LAS FINANZAS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

### **5.1 LA RELACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS DE FINANZAS Y RECURSOS HUMANOS.**

Finanzas y Recursos humanos... hermanos en la empresa

Quienes estudian administración de Recursos Humanos, o algo similar, piensan que no tienen directa relación con los números, o dicen "para que aprender finanzas, si yo estudio administración de personal", grave error.

Es la directa relación entre finanzas y Recursos Humanos a nivel de áreas funcionales el uno sin el otro no pueden vivir, el primero necesita de Recursos Humanos para realizar sus cierres y cuadraturas, mientras que Recursos Humanos necesita siempre la aprobación de finanzas para concretar algún proyecto, esto sucede en todas las empresas y es innegable. El problema sucede cuando no existen buenas conversaciones entre estas dos áreas, o definitivamente no existen conversaciones, que hacemos.

Tenemos varias opciones, por ejemplo, que un área paralela actúe como mediador y resuelva la pugna. Otra puede ser que creen conversaciones para coordinar acciones, o para posibles conversaciones.

A veces es bueno dejar de lado los juicios personales y abrirse a coordinar acciones con otros, en este ejemplo es de vital importancia que entre estas dos áreas exista fluidez en los diálogos y apertura a los cambios, y juntas enfocarse hacia el objetivo central de la organización.

En línea con ello, el tema financiero cobra importancia y tener conocimiento de cómo la empresa genera dinero se hace necesario para una mejor gestión en las compañías.

¿Por qué es importante para Recursos Humanos conocer las habilidades de Finanzas?

Hoy en día la función de los gerentes se enfoca cada vez más hacia el conocimiento del negocio y no solo a las actividades relacionadas a su área, siendo en este caso la gestión del capital humano. Los profesionales de estas áreas tienen mayor necesidad de involucrarse en todos los aspectos del negocio y en consecuencia manejar los diferentes aspectos que éste abarca.

### Estados Financieros

A través de los Estados Financieros de una empresa, podemos tener una visión general de la rentabilidad del negocio, dado que éstos constituyen los reportes o registros formales de las actividades financieras del negocio. Dentro de los diferentes Estados Financieros, se encuentran: el Estado de Resultados, el Balance General cuyo nombre correcto es Estado de Situación Financiera, Estado de cambios en la situación Financiera.

En el análisis de los Estados Financieros se evalúa el desempeño de la compañía en función de:

Presupuesto inicial

Provisiones

Resultados del período previo.

Competencia

Expectativas de mercado, las cuales son un elemento clave considerado por los accionistas e inversores de las grandes compañías.

Estado de Situación Financiera, comúnmente denominado Balance General.

Es el estado de posición financiera, y nos demuestra la posición activa de la compañía, los pasivos y el patrimonio neto a partir de un momento determinado. Para su comprensión, es preciso recordar la fórmula contable de

$$\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{Capital}$$

El Activo se encuentra compuesto por una parte Circulante y una Fija (o No Circulante) y el Diferido. En el Activo Circulante se registra todo aquello que posee la empresa y que es de fácil convertibilidad en efectivo. Por ende describe lo que dispone la empresa para hacer frente a las obligaciones monetarias de corto plazo y mantener la continuidad de las operaciones.

Entre tanto, en el Activo Fijo se encuentran aquellos haberes que deben pasar por un proceso previo antes de ser convertidos en dinero, como los inmuebles, plantas, maquinarias y equipos.

Por su parte el Activo Diferido son bienes que ocuparemos por periodos de tiempo determinado.

En el Pasivo, encontramos las obligaciones a corto plazo como deudas a proveedores, impuestos, provisiones de clientes, entre otros. También conseguimos los montos adeudados a largo plazo, como préstamos bancarios, emisiones de títulos valor, impuestos diferidos, Créditos Hipotecarios, entre otros.

En cuanto al Capital que determina el Patrimonio, en éste se registra el capital de la empresa, las reservas y las utilidades retenidas y las pérdidas del ejercicio o ejercicios anteriores.

Estado de Resultados o Pérdidas y Ganancias.

Muestra el desempeño de la empresa en un período determinado, lo que permite medir el rendimiento del negocio, determinar la fijación de metas



para el equipo en función del crecimiento de las ventas, hacer proyecciones, saber cuándo se ve impactado el negocio por la decisión de contratación de una persona, dado que su desempeño podría finalmente afectar las finanzas de la organización. En este particular, es preciso considerar que las decisiones de políticas de remuneración inciden en la identificación y sentido de pertenencia del trabajador con la empresa, lo cual se refleja en su nivel de productividad. Se muestran en general las principales partidas como son las Ventas de la empresa, lo cual equivale al ingreso total por la gestión del negocio, así como, los Costos totales de ventas, Utilidad bruta, Gastos, Utilidad operativa de venta y administración, intereses financieros como gastos y productos, y la Utilidad neta o Pérdida.

Es preciso señalar que la diferencia entre Costo y Gasto, está en que el primero corresponde a todas aquellas salidas de dinero que corresponden a alguna actividad que incide directamente en la cadena del valor del producto final colocado a la venta, como la preparación de mano de obra calificada. Los segundos, son los concernientes a los egresos relacionados con la operatividad de la empresa, como los gastos de papelería o en cursos de manejo del estrés, por ejemplo.

#### Análisis de los Estados Financieros

Las finanzas de una empresa, pueden ser analizadas de tres formas:

Análisis vertical - análisis del porcentaje de las ventas netas

Análisis horizontal - análisis del porcentaje de las variaciones

Mediante indicadores financieros claves

Dentro de este último método, los indicadores básicos para la comprensión de las finanzas de una empresa, son los siguientes:

Crecimiento de las ventas =  $\text{Ventas año actual} / \text{Ventas año anterior}$

Margen bruto =  $\text{Utilidad bruta} / \text{Ventas netas}$

Margen operativo =  $\text{Utilidad en operaciones} / \text{Ventas netas}$

El manejo de las decisiones del área de Recursos Humanos, puede incidir en los costos y gastos de la empresa, de modo que cobra relevancia el manejo de los diferentes egresos realizados por cada ejecutivo, empleado y obrero de la organización, de acuerdo a sus diferentes roles y participación en el negocio. Para un óptimo manejo de las finanzas de la compañía, es preciso considerar siempre el logro del equilibrio entre costo y beneficio en cada decisión que se toma, tratando de conocer qué está aportando el capital humano? y cuánto dinero está requiriendo?. La contribución que en particular puede aportar la gerencia de Recursos Humanos para el control de las finanzas de la empresa, está enfocada principalmente hacia los siguientes elementos:

**Nómina:** Optimización de los acuerdos bajo contratación colectiva, adecuación de las políticas de compensación, mantener una estructura organizacional adecuada, reducción de los tiempos extras en las jornadas laborales incrementando la productividad del individuo dentro del horario formalmente establecido.

**Gastos:** cumplimiento del presupuesto, búsqueda de entrenamiento, capacitación, adiestramiento de manera equilibrada con planes internos, reduciendo las salidas hacia el exterior, y una política de viajes más restringida, si hablamos de empresas Internacionales. No hablamos de eliminar el gasto sino una política de Control Interno.

El área de Recursos Humanos debe involucrarse cada día más con el negocio y trabajar de la mano con la gerencia general de la compañía. Su actividad debe ser considerada más allá de una actividad meramente operacional, pues cada decisión que se tome, por muy simple que parezca, siempre tiene un efecto en los resultados financieros de la compañía.

Una práctica común en las empresas durante un periodo de crisis es que los primeros recortes de presupuesto estén relacionados al personal, a través de despidos y restricciones en la contratación, entre otros. Sin embargo, esta decisión no toma en cuenta la cuantificación de la contribución del personal al rendimiento de la empresa.

## 5.2 IMPACTO FINANCIERO DE LOS RECURSOS HUMANOS

¿Cómo medimos el impacto de los recursos humanos en el rendimiento financiero de la empresa?

Las decisiones que toman los directores o gerentes parten de ciertos paradigmas empresariales, principalmente de Porter, los que enfatizan el posicionamiento de la empresa dentro de una industria, de tal modo que se logre la ventaja competitiva (si son empresas) o la ventaja comparativa (si son países). Este enfoque tiene un componente orientado con mayor peso al exterior de la empresa; es decir, el análisis del entorno externo marca las prioridades.

Sin embargo, nuevos enfoques basados en recursos orientan y privilegian el análisis de la empresa en el entorno interno, pues evalúan todos los recursos disponibles de la organización para determinar la ventaja competitiva. Cabe destacar, entre otros, a Penrose, Hamel y Prahalad, quienes marcaron las "core competences" o competencias diferenciales.

Esto amplía el enfoque de análisis permitiendo que no solo los recursos financieros sean parte de las decisiones, sino también los recursos físicos, humanos, logísticos, de imagen, de cultura, organizacionales, etc. El valor de los intangibles cobra una presencia relevante.

Tomando en consideración la revisión de lo escrito por otros autores previamente sobre este tema, se puede considerar tres enfoques principales para la medición del impacto de los recursos humanos en el rendimiento financiero de la empresa.

En primer lugar, la medición de la correlación entre las prácticas de recursos humanos con los resultados financieros de varias empresas a través de estudios de investigación; en segundo lugar, la medición de la contribución a la empresa de los recursos humanos a nivel de unidad de negocios o en un menor grado de programas específicos para tal fin; y en tercer y último lugar,

la medición del impacto de los recursos humanos a través de indicadores de productividad y generación de valor.

Cabe destacar los resultados de las encuestas aplicadas en miles de empresas en los últimos tiempos por Price WaterhouseCoopers (PWC), Deloitte & Touche y Watson Wyatt, que cuentan con evidencia relevante para demostrar que el impacto de los recursos humanos es positivo en la empresa.

Esto nos lleva a una premisa de operación en las organizaciones, teniendo en cuenta que si el objetivo de toda empresa es maximizar resultados financieros, la prioridad debe redundar en el enfoque en los recursos humanos.



### 5.3 REDUCCIÓN DE COSTOS EN LOS RECURSOS HUMANOS

Cuando se piensa en reducción y optimización de costos en una empresa es común dejar de lado el valor que el departamento de Recursos Humanos puede aportar en estas iniciativas. Los directores de estas áreas pueden ser el centro de los esfuerzos para lograr este objetivo.

Los profesionales en la materia deben demostrar que son expertos en la evaluación y el cambio de las estructuras de costos, no sólo para reducir el gasto inmediato, sino para crear valor sostenible a largo plazo. KPMG ha identificado cinco aspectos en los que Recursos Humanos puede contribuir para lograr esa meta:

1. Diseño de una estructura organizacional funcional.
2. Alineación de las estrategias de administración de personal con las de la organización.
3. Involucramiento de los empleados en la generación del cambio y la reducción de costos.
4. Medición del verdadero costo-beneficio de las acciones y los resultados.
5. Maximización del desempeño y mejora de la administración del talento.

Nuestra visión de cómo simplificar lo complejo dentro del negocio requiere considerar los siguientes aspectos clave:

1. Diseñar una estructura organizacional funcional

El área de Recursos Humanos debe pensar en el rediseño de su organización para que sea eficiente, escalable, adecuada a los objetivos estratégicos y sostenibles en el largo plazo. Actualmente es obsoleto pensar que el rol de Recursos Humanos se limita a reducir costos a través de recortes de personal con un impacto a corto plazo.

Hoy puede y debe desempeñar un papel fundamental en el cambio de la forma de dirigir y estructurar una empresa. Estudios recientes han mostrado que existe un nivel excesivo en la duplicación de roles. Eliminar el exceso de niveles jerárquicos en las organizaciones, puede mejorar el nivel de responsabilidad entre los miembros del equipo de Gerencia, ayudando a la organización a incrementar el nivel de desempeño.

## 2. Alinear estrategias de administración de personal y las de la organización

Cuando las estrategias empresariales y las del personal no están alineadas, las empresas no sólo son víctimas de enormes ineficiencias, también se enfrentan a importantes obstáculos para conseguir que los empleados apoyen las metas de la organización. Reexaminar la forma en que se incentiva a las personas clave, es vital para asegurar el mejor uso de los recursos. Las organizaciones exitosas deben considerar sistemas de incentivos que conjuguen las necesidades a corto y largo plazo de la empresa.

## 3. Involucrar a los empleados en la generación del cambio y la reducción de costos

La lealtad y la motivación de los empleados es vital para una empresa que busca eficiencia y adaptación a los cambios. La participación de los empleados puede ser difícil cuando la moral es baja y la gente se siente menos comprometida. Las empresas que tienen una cultura de conciencia de los costos pueden obtener eficiencias significativas.

Las barreras culturales significativas se interponen en el camino del éxito para muchos programas de administración de costos. Como respuesta a esta problemática, KPMG en Reino Unido ha desarrollado una herramienta que calcula el índice de compromiso comercial, para evaluar el nivel de conciencia de los costos dentro de una organización utilizando cuatro dimensiones:

Manejo del negocio

Propósito estratégico

Cambio

Capacidad

Nota: La herramienta se utiliza con la información obtenida a través de una encuesta en línea, dirigida al personal de la organización, por ejemplo gerentes de línea o funciones particulares o unidades de negocio. Los resultados se analizan en contra de las 4 dimensiones antes mencionadas con el fin de identificar las causas raíz de los problemas de gestión de costos y a fin de identificar las acciones que se pueden realizar para resolver la problemática identificada.

#### 4. Medir el verdadero costo-beneficio de las acciones y los resultados

KPMG propone tres formas para que Recursos Humanos gane un lugar en la agenda estratégica de las organizaciones:

Demostrar cómo se puede hacer más con menos al identificar cómo los principales costos de RH pueden generar más valor en el corto y largo plazo. Proponer la revisión de proyectos y actividades para asegurar el uso más eficiente de los recursos, la creación de un programa focalizado de la administración de costos a través de políticas y procedimientos, y usar formas innovadoras para controlar el gasto en nóminas, pensiones, capacitación y desarrollo.

Alinear el modelo de prestación de servicios de Recursos Humanos con las necesidades del negocio. Medir cuánto cuesta prestar el servicio cada vez más se convertirá en una medida de la eficiencia y eficacia de Recursos Humanos, al igual que otras funciones de apoyo.

Mida el valor que se ofrece. En el libro *The HR Scorecard* los autores Becker, Huselid y Ulrich mencionan que se debe medir el impacto de los Recursos Humanos en términos financieros y cuantitativos de la misma forma que al resto de las áreas.

## 5.-Maximizar el desempeño y la administración de talento

La importancia del desempeño de las personas y la necesidad de salvaguardar el talento deben prevalecer aún durante un período de reducción de personal. El Consejo de Liderazgo Empresarial, en su estudio "Mejora del rendimiento de los trabajadores en la crisis económica", destacó cuatro retos:

Reducción del rendimiento de los empleados

Falta de compromiso de los empleados que permanecen en las organizaciones

Empleados clave o con alto potencial tienden a dejar las organizaciones

Disminución del esfuerzo de los líderes

Cómo responder a los desafíos del departamento de Recursos Humanos

Algunas sugerencias para responder a estos desafíos son:

Evaluar una posible reestructuración como oportunidad para rediseñar roles y consolidar los niveles de rendición de cuentas que podrían crear oportunidades a las personas con talento Asegurar que los recursos internos adecuados estén disponibles para apoyar proactivamente la redistribución de las personas con talento en la organización Proporcionar nuevas habilidades y herramientas al personal a fin de que puedan realizar su trabajo en un entorno más eficiente Identificar las necesidades de desarrollo de liderazgo de alto nivel y ofrecer apoyo para ayudar al negocio en tiempos difíciles Desarrollar planes de carrera claros para el personal de alto desempeño (top talent)

Estas acciones deben realizarse de manera coherente y uniforme, con base en las necesidades de la empresa. Los líderes de Recursos Humanos deben identificar y utilizar las herramientas adecuadas para ayudarles a llevar a cabo este tipo de análisis, por ejemplo, el Modelo de Competencias 4C de KPMG, ayuda a alinear las competencias existentes a las necesidades



cambiantes del negocio. Este tipo de herramientas puede priorizar los programas de desarrollo con mayor probabilidad de satisfacer las necesidades a corto y largo plazo para la empresa.

El departamento de Recursos Humanos será capaz de detectar las brechas reales en la cadena de valor del negocio e identificar qué tienen que hacer para ayudar al negocio a preservar y desarrollar las competencias adecuadas para librar las crisis económicas o de desempeño.

Los tiempos económicos difíciles posicionan a los líderes de Recursos Humanos como tomadores de decisiones incómodas. Su comportamiento será absolutamente crítico para la supervivencia a corto plazo, y el éxito a largo plazo de los negocios. Convertir los retos en oportunidades será elemental. También tienen una oportunidad real de mejorar su credibilidad y demostrar el valor que pueden ofrecer a sus negocios, en el momento en que más se necesita.

Existe una necesidad real para los profesionales de Recursos Humanos de jugar un papel de liderazgo en la administración del negocio. Los pasos que hemos señalado ayudarán a las empresas a hacer frente a los retos actuales de una manera sostenible y a posicionar a los líderes de estas áreas como los actores estratégicos que pueden y deben ser.

\*La autora es Gerente Sénior de la Práctica y Asesoría en Mejora de Procesos KPMG México.



## **5.4 OUTSOURCING, UNA OPCIÓN.**

Un servicio de tercerización dota de más profesionales en la toma de decisiones, dicen expertos; para pequeñas y medianas empresas los recursos humanos son parte estratégica del negocio, comenta en cnn expansión en su área de emprendedores Viridiana Mendoza Escamilla

El outsourcing se ha convertido en un tema tabú entre las pequeñas empresas ante los mitos que rodean esta práctica empresarial. Y sobre todo si no está bien fundamentada ya que es una figura que legalmente ha tenido muchas controversias en materia legal de seguridad social.

Los empleados son los primeros en temer al término porque consideran que, de alguna manera, se vulneran sus derechos como trabajadores. Sin embargo, los expertos explican que lejos de esa idea, esta práctica tiene por objeto delegar responsabilidades a personas expertas para dotar de mayor eficiencia los recursos de la empresa.

¿Cómo funciona?

Los servicios de tercerización u outsourcing no sólo implican contrataciones externas, también pueden abarcar procesos de reclutamiento, selección, contratación, cálculo de nómina, administración de programas de bienestar - como seguros médicos-, programas de liderazgo, asesoría legal y procesos de cálculo de finiquitos y liquidaciones, así lo explica Fernando Saval, director general de Carvajal Tecnología y Servicios.

"Pensar que sólo las grandes empresas requieren servicios de tercerización es erróneo, desde que una compañía realiza un proceso de selección de recursos humanos no está de más buscar profesionales que apoyen a tomar la mejor decisión", explica Erika Castillo, gerente del Programa de Desarrollo Pyme de la firma de colocación Adecco.

Los expertos coinciden en que la función más importante con que cumplen las firmas de outsourcing es proporcionar y gestionar el talento humano, que contribuya al logro de las metas que apoyen modelo de negocio.

De acuerdo con Erika Castillo, las Pequeñas y Medianas Empresas (Pyme) generalmente no cuentan con un departamento de recursos humanos para operar, pero eso no significa que deje de ser contemplado, desde la concepción del negocio, como un área estratégica.

"Lo ideal es buscar apoyo desde que se crea la empresa para definir correctamente los puestos de trabajo y las funciones, eso puede apoyar a que, desde el principio, las firmas y el personal operen de manera óptima para la compañía".

#### Claves de acción

El Programa de Desarrollo Pyme de Adecco sugiere que existen cinco competencias clave del área de recursos humanos, que son:

1. Desarrollar una planeación estratégica del talento humano.
2. Gestionar el talento por competencias clave de negocio.
3. Generar un plan institucional de desarrollo medible y observable.
4. Evaluar el desempeño orientado a la competitividad organizacional.
5. Administrar el cambio.



¿Qué debo hacer antes de contratar?

Una vez definida la aplicación de estas funciones en la empresa, se puede pensar en contratar servicios de tercerización, para lo cual es necesario que realices los siguientes pasos:

-Identifica las necesidades que existen en tu empresa; busca y compara diferentes opciones de servicios de tercerización para encontrar la solución que más se adapte a tu negocio.

-Asigna a un responsable para las acciones de recursos humanos. Al principio el dueño de la empresa suele hacerse cargo del proceso de intermediación con la firma de outsourcing, pero conforme la compañía crezca es necesario delegar esa función a un colaborador interno.



## **5.5 RETOS DEL CAPITAL HUMANO.**

Para lograr beneficios concretos, el área de recursos humanos debe concentrarse en acciones específicas orientadas al modelo de negocio, así como procesos de desarrollo de talento de forma sistémica y medible, optimizar el presupuesto, ser partícipe del negocio y de la toma de decisiones de forma activa.

¿Cuánto cuesta contratar personal?

¿Cómo puedo reducir los costos y/o el tiempo de contratación?

¿Cómo puedo contratar personal altamente productivo?

¿Cómo puedo tener ventaja sobre mis competidores y contratar al mejor personal disponible?

¿Cómo puedo tener a la persona apropiada en un puesto específico?

¿Cómo puede Recursos Humanos proporcionar soporte para la toma de decisiones a los ejecutivos de otras áreas?

¿Cómo puede Recursos Humanos ligar sus resultados a los de la organización?

¿Cómo puedo identificar a los líderes del mañana?

¿Cómo puedo construir equipos de trabajo efectivos?

¿Cómo puedo reducir la rotación de personal?

¿Cómo puedo reducir el ausentismo?

¿Cuánto cuesta contratar personal?

Existen diversos procedimientos a través de los cuales las organizaciones contratan personal. Sin embargo, la mayoría de los procedimientos son similares.

Asimismo, sería necesario considerar todos los riesgos que conlleva la contratación de personal y las afectaciones que puede tener la organización al llevar a cabo una contratación errónea; tales como: daño a la relación con sus clientes, la afectación a un proceso o producto determinado o el deterioro de la imagen de la organización, entre otros. Y sobre todo, es importante considerar el volumen de contrataciones que una organización realiza.

En cuanto a la contratación de posiciones ejecutivas, en las cuales regularmente las firmas de identificación de ejecutivos o mejor llamadas “head-hunters” tienen un costo aproximado del 20% de la compensación anual garantizada por ejecutivo contratado.

Los recursos que la organización invierte en proporcionar el perfil al “head-hunter”, en revisar la información de los candidatos presentados y en el proceso de entrevistas del ejecutivo. ¿Podría imaginar cuántos recursos puede ahorrar su organización al utilizar las herramientas?

¿Cómo puedo reducir los costos y/o el tiempo de contratación?

Teóricamente, reducir los costos de reclutamiento y selección de personal es sencillo en estos tiempos, donde la tecnología de información está a la mano prácticamente de cualquier persona. Sin embargo, un requisito indispensable para reducir significativamente el costo y tiempo de reclutar y seleccionar personal es contar con herramientas y tecnología que ayuden a encontrar de forma rápida y fácil el talento entre una lista grande de posibles candidatos.

¿Cómo puedo contratar personal altamente productivo?

Las organizaciones utilizan diversos métodos para filtrar candidatos, pero ¿cómo puedo contratar a los individuos que son más productivos? Este es un reto más complejo, ya que requiere de dar seguimiento a la productividad del personal de forma permanente. Adicionalmente, una vez que la productividad es medida, muchas organizaciones no comprenden los atributos que distinguen al personal más productivo que los hace distintos al resto del personal.

¿Cómo puedo tener ventaja sobre mis competidores y contratar al mejor personal disponible?

Hoy en día, el ambiente de los negocios es ferozmente competitivo. Las organizaciones buscan cualquier ángulo para colocarse en la cúspide de la pirámide y la “guerra por el talento” ha sido una lucha entre los competidores para atraer y retener al mejor talento.

¿Cómo puedo identificar a los líderes del mañana?

Es crítico retener al personal de alto potencial, ya que ellos proporcionan las destrezas y habilidades para mover de forma pro-activa a la organización hacia objetivos de largo plazo. Las organizaciones líderes confirman que los dirigentes inteligentes, capaces y efectivos regularmente ya forman parte de la organización. Ellos pueden ser fáciles de identificar y posiblemente más fáciles de ser atraídos por la competencia si las medidas correctas no son aplicadas. Apoya a las organizaciones para identificar y vigilar al grupo de talento con herramientas que permiten a la organización:

Definir las características humanas que marcan la diferencia en el personal de alto potencial de la organización.

Identificar al personal con alto potencial.

Determinar áreas de desarrollo del personal identificado.

Diseñar planes y programas para desarrollar el talento.

## ¿Cómo puedo construir equipos de trabajo efectivos?

Los equipos de trabajo tienen la tendencia de tener cada vez mayor injerencia en el éxito de las organizaciones. La globalización, la tecnología y la naturaleza del trabajo le dan mayor relevancia que nunca al trabajo en equipo de forma efectiva, sin importar el lugar en que se encuentren. Asimismo, existen diversos tipos de equipos (equipos formales, equipos por proyecto, círculos de calidad, etc.) que se comportan de forma diferente y tienen diferentes objetivos y necesidades.

Identificar a los posibles miembros del equipo cuyas características individuales se adecuen a las características requeridas por el equipo.

Equiparar la correlación que existe entre las características de un individuo en particular, las características de los integrantes del equipo y las características deseables del equipo.

Detectar las áreas de desarrollo que tiene un individuo o un equipo comparado con las características deseables.

## ¿Cómo puedo reducir la rotación de personal?

La rotación no deseada es un factor que las organizaciones requieren atender permanentemente, ya que es costosa, puede interrumpir iniciativas importantes, provoca pérdida de tiempo en la contratación del personal y de los gerentes afectados. Asimismo, puede producir efectos negativos en la moral y la cultura organizacional. En estos casos, es crucial que las personas que sean contratadas o promovidas a una posición posean las características necesarias para la organización y para el puesto.

Es frecuente que la rotación suceda en puestos críticos, tales como soporte al cliente y ventas entre otros. Este tipo de puestos regularmente son el contacto directo entre la organización y los clientes, lo cual hace crítico que el personal que ocupa este tipo de posiciones esté sólidamente entrenado, sea productivo y tenga una relación positiva y estrecha con los clientes.



¿Cómo puedo reducir el ausentismo?

Algunos problemas son inevitables. El registro del ausentismo en muchas organizaciones requiere ser revisado constantemente y administrado como una mejor práctica. El mantener el ausentismo en un índice bajo reduce costos, mejora la productividad, establece un ambiente sano e incluso promueve la motivación del personal.



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Con la recopilación de la información nos hemos dado cuenta de la importancia que tiene el departamento de Recursos Humanos en toda organización y es una gran responsabilidad como tarea profesional del Licenciado en Administración el tener una ética y moral en la aplicación de lo que más le conviene al trabajador y al patrón de tal forma que los beneficios puedan ser para ambas partes, por ejemplo el conocer e integrar un plan de incentivos acordes con la productividad, el saber cómo los salarios se integran para el pago de contribuciones de aportaciones de seguridad social e impuestos para que la carga fiscal para el patrón y provoque un choque con el área de finanzas.

El Administrador debe ser un analista financiero independientemente de contar con un área contable para que de esta forma pueda planear e integrar a sus presupuestos un crecimiento económico de los recursos de la empresa sea a corto, mediano o largo plazo.

Conocer el entorno laboral tanto contractual como físico, para responder ante sindicatos, autoridades y terceros debe ser labor del encargado del Departamento de Recursos Humanos por lo cual sin ser abogados o contadores debemos estar al día en la legislación laboral y materia fiscal.

Una buena recomendación para el personal de Recursos humanos es tener contacto con ferias empresariales y promocionales como lo es la Expo Capital Humano, es la plataforma más grande de Latinoamérica donde convergen los mejores expertos de esta industria.

Se integra por tres espacios: Exposición más de 250 stands, Conferencias: 18, Talleres: 30.

Ubicación: Expo Capital Humano 2013 se llevó a cabo del 06 al 08 de noviembre en el WTC de la Ciudad de México que está ubicado en: Centro Internacional de Exposiciones y Convenciones WTC, Filadelfia S/N Col. Nápoles, México, Distrito Federal, CP: 03810, Tel. (0155) 9000-9000.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias Galicia, Fernando, Administración de recursos humanos: para el alto desempeño, 6a ed., México, Trillas, 2006.
- Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5a. Ed., México, McGraw Hill, 2003.
- Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría general de la Administración, México, McGraw Hill, 2006.
- Mercado H. Salvador, Administración aplicada, México, LIMUSA, 2005.
- Bohlander, George W, Administración de recursos humanos, México, International Thomson, 2001.
- DeCenzo, David A, Administración de recursos humanos, México, Limusa-Wiley, 2001.
- Dessler, Gary, Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano, 2a ed., México, Pearson Educación, 2004.
- González, Martín, Administración de recursos humanos, México, Continental, 2005.
- Ivancevich, John M., Administración de recursos humanos, 9a ed, México, McGraw-Hill, 2005.
- Juárez Hernández, José Othon, Administración de la compensación: sueldos, incentivos y prestaciones, México, Oxford University, 2000.
- Ledesma Villar, Luis Carlos, Administración de planes sobre previsión social, 3a ed., México, ISEF, 2003.
- Mondy, R. Wayne, Administración de recursos humanos, 9a ed., México, Pearson Educación, 2005.
- Puchol, Luis, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, 5a.Ed., España, Díaz de Santos S. A., 2003.
- Sackmann Bengolea, Alfredo, Administración de recursos humanos: remuneraciones, Buenos Aires, Argentina, Macchi, 2000.
- Silicio Aguilar, Alfonso, Capacitación desarrollo de personal, 4a. Ed., México, LIMUSA, 2003.
- Werther, William B., Administración de personal y recursos humanos, 5a ed., México, McGraw-Hill
- Agenda Laboral, LFT, 10a. Ed., México, ISEF,
- Agenda de Seguridad Social, Ley del Seguro Social, Ley del INFONAVIT, Ley del SAR, Ley del ISSSTE, Editorial ISEF 8a. Ed., México, 2004.Hill Interamericana, 2000.
- Zorrilla Arena Santiago, Torres Xamar Miguel, Guía para elaborar tesis, México, McGraw Hil, 2002.

## CIBERGRAFÍA

El presente trabajo de tesis ha sido la recopilación de una serie de citas correlacionadas en la web las cuales se utilizan de manera educativa sin fin de lucro alguno y el crédito correspondiente a la fuente de información es la siguiente.

1. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
2. [www.echowenespanol.com](http://www.echowenespanol.com)
3. [www.venamcham.org](http://www.venamcham.org)
4. [www.esan.edu.pe](http://www.esan.edu.pe)
5. [www.ceddh.com](http://www.ceddh.com)
6. [www.addecco.com.mx](http://www.addecco.com.mx)
7. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
8. [www.wikipedia](http://www.wikipedia)
9. [albertoespicmhh.blogspot.com](http://albertoespicmhh.blogspot.com)
10. [olviasegura.kpmg](http://olviasegura.kpmg)