



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

SALARIOS COMPETITIVOS, EMPLEADOS COMPETENTES

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A (N)
MARÍA ELENA ROMERO DOMÍNGUEZ

Director: Lic. **JORGE MONTOYA AVECÍAS**

Dictaminadores: Mtro. **ISAAC PÉREZ ZAMORA**

Mtra. **ÁNGELA MARÍA HERMOSILLO GARCÍA**





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

Índice

Agradecimientos

Reconocimientos

Resumen 1

Introducción..... 2

Capítulo 1. Psicología Organizacional..... 6

1.1. Recursos humanos 11

1.2. ¿Recurso o factor humano?..... 14

1.3. Evaluación de desempeño..... 20

1.4. Compensaciones..... 24

Capítulo 2. Área de Recursos Humanos..... 28

2.1 Compensaciones y ofertas laborales..... 33

2.2 Tabuladores..... 37

2.3 Empleados competentes..... 40

Capítulo 3. Propuesta: Salarios Competitivos, Empleados competentes..... 44

3.1 Justificación..... 44

3.2 Sugerencias..... 48

3.3. Actividades..... 48

3.4 Comentarios Finales..... 51

Conclusiones.....	53
Referencias.....	55

Agradecimientos

Quiero iniciar mis agradecimientos con dos frases que rigen mi vida “Las cosas pasan por algo” y “El dolor es inevitable, el sufrimiento es opcional”; dichas frases he tratado de pasarlas a mis amigos y familiares para que sean de su uso personal y les ayuden a fortalecer su pensamiento.

El amor recibido, la dedicación y la paciencia con la que cada se preocupaban mis padres por mi avance y desarrollo de esta tesis, es simplemente único y se refleja en la vida de un hijo.

Antes que nada que quiero agradecerle a Dios por darme vida y salud para poder terminar un proyecto tan importante. También quiero agradecerle que permita tener y disfrutar de mi familia, amigos y esposo para poder celebrar este triunfo con ellos; gracias a Dios por la vida de mis padres, también porque cada día bendice mi vida con la hermosa oportunidad de estar y disfrutar a lado de las personas que sé que me aman, y a las que yo sé que más amo en mi vida, gracias a Dios por permitirme amar a mis padres y gracias a mis padres por permitirme conocer de Dios y de su infinito amor.

Familia

A mi mamá María Elena Domínguez Galicia quiero agradecerle el acompañamiento a lo largo de mi vida, ella como yo sabemos que el camino para lograr este triunfo no ha sido sencillo hasta ahora, sin embargo con su amor y apoyo me ha dado las fuerzas para seguir adelante con cada uno de los proyectos que inicio; pues es quien me impulsa para ser mejor persona cada día. Siendo mí mejor mí amiga, compañera y madre.

Quiero agradecer a mi papá Álvaro Romero Arroyo que siempre me apoya en todo las cosas que realizo; gracias a él me formé como una persona responsable y comprometida ante lo que vivo día con día.

Mi hermano Álvaro Romero Domínguez quien creyó en mi desde el momento que le dije “quiero regresar a la escuela” y me tendió la mano para iniciar este proyecto que se veía lejos y difícil de concluir pero hoy estoy aquí agradeciéndote por nunca soltarme.

Mi abuelita Beatriz Domínguez Galicia actualmente mi ángel de la guarda pues se fue cuando apenas era una niña, quiero agradecerte “Chatita” por haberme enseñado que debo defender en todo lo que creo y creer en mí.

Familiares

Mis tías, tíos, primos y sobrinos que siempre creyeron en mí y sus palabras me dieron ánimos para que no dejara este proyecto hasta verlo concluido; les agradezco que hayan estado ahí para apoyarme.

Amigos

Mi mejor amiga Marisol Esquivel García quiero agradecerte por haberte convertido en mi mejor amiga y cómplice, con la que he compartido muchos procesos de nuestras vidas, la que siempre me apoya en todas mis locuras, gracias por creer en mí y nunca irte de mi lado.

Mi amigo Hugo Alfonso Cruz quiero agradecerte por acompañarme desde el momento que llegaste a la vida de mi amiga, te convertiste muy rápido en un buen amigo y ambos nos adaptamos por el bien de mi amiga y para que pudiéramos compartirla.

A todos mis amigos y amigas que aún permanecen en mi vida y que estuvieron apoyándome incondicionalmente a lo largo de este proyecto quiero agradecerles ya que estoy concluyendo con éxito un proyecto más en mi vida.

Quiero agradecer a mi jefa y amiga Estefani Monserrat Tenorio quien me dio una oportunidad y creyó en mi justo cuando estaba perdiendo la fe para volver a mi camino laboral, y de quien hasta el momento sigo aprendiendo profesionalmente y personalmente.

Mis amigas Teresa Mejía y Lezlie García quiero agradecer ya que son quienes me abrieron su corazón y me hicieron mi llegada y adaptación al nuevo empleo lo más fácil posible; y quienes comparten conmigo cada día laboral y personal, y lo que nos hace falta.

Quiero agradecer a mis papás políticos quienes llegaron en la recta final de mi titulación y quienes han puesto su granito de arena sin saberlo, gracias por creer en mí.

Y finalmente quiero agradecerte a ti Carlos David Hernández Jasso por haber llegado a mi vida en el mejor momento y mostrarme que el amor existe, pero sobre todo que un matrimonio no solo son dos personas sino más bien significa ser un equipo ya que ambos deben trabajar juntos para salir adelante. Gracias por creer en mí y apoyarme en todo lo que traigo pendiente. Le doy gracias a Dios por haberme mandado a un hombre excepcional como tú que incondicionalmente me apoya.

Reconocimientos

Este trabajo de Tesina lo realice en la Universidad Nacional Autónoma de México, haciendo un esfuerzo en el cual participaron distintas personas opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad. Este trabajo me ha permitido aprovechar la competencia y la experiencia de muchas personas que deseo agradecer en este apartado.

Agradezco a mi actual trabajo, el cual ha ampliado mi experiencia en el ámbito de las Compensaciones y remuneraciones para los empleados, y sigue convencándome que mi mejor aportación como Psicóloga es buscar las mejoras económicas que contribuyen al colaborador y a la empresa.

En primer lugar, a mi Asesor de Tesina, Lic. Jorge Montoya Avecías, mi más amplio agradecimiento por haberme confiado este trabajo en persona, por su paciencia ante mi inconsistencia, por su valiosa dirección y apoyo para seguir este camino de Tesina y llegar a la conclusión del mismo. Cuya experiencia y educación han sido mi fuente de motivación y de curiosidad durante estos años.

Al Maestro Isaac Pérez Zamora, quiero reconocer que con sus conocimientos me haya guiado en la elaboración de esta tesina.

A la Maestra Ángela María Hermosillo García quiero reconocer su dedicación y paciencia hicieron posible la realización de este trabajo.

A todos ustedes, mi mayor reconocimiento y gratitud.

Resumen

La siguiente tesina hace referencia de como la psicología es aplicada en el ámbito laboral a lo largo del tiempo y de cómo se ha cambiado el concepto de personas consideradas simples piezas sin valor a convertirse en el verdadero sentido de toda la organización. También se aborda como el área de Compensaciones se ha convertido en pieza clave la cual se encarga de buscar los motivantes para los empleados se sientan motivados antes las funciones que desempeñan en su puesto. Por último, se habla de la importancia de tener un tabulador en la empresa el cual nos ayudara a mantener la equidad pero sobretodo pagar al empleado lo que le corresponde por sus funciones desempeñadas.

Introducción

Esta tesina se centra en el tema de la psicología organizacional y las Compensación en las empresas, derivado a que en la actualidad la motivación para el trabajo se ve afectada por las formas en que los individuos piensan, eligen y toman decisiones respecto a su situación laboral (Froman, 1986). Por ejemplo, los empleados tienden a buscar una relación equilibrada o justa entre lo que invierten en su trabajo (educación, habilidades, experiencia, tiempo y esfuerzo) y las recompensas que reciben a cambio (dinero, ascensos, reconocimiento, satisfacción en el trabajo).

Ahora bien también observaremos el rol que juega el psicólogo dentro de una empresa, el cual será el encargado de estudiar la repercusión que esos aspectos, es decir los elementos formales e informales de la empresa, tienen en la productividad, la motivación y el espíritu de equipo, aquí hay omisión de la selección de empleados, el adiestramiento y desarrollo, el liderazgo, la motivación, la satisfacción y la participación activa en el trabajo.

En el **Capítulo 1** podremos encontrar la definición de Psicología y Psicología Industrial definida por varios autores, pero en general dicha ciencia se define como la rama que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales (comportamiento, sentimientos, actitudes, valores) al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas (su relación con un grupo, individuo o consigo mismo, siempre en el contexto de la organización).

Adicional Rucci (2008) define a la psicología Industrial/Organizacional como un campo de la psicología aplicada, que se refiere al desarrollo y aplicación de principios científicos en el lugar de trabajo, dentro de esta rama los psicólogos no trabajan de manera directa con los problemas emocionales o personales, al contrario como su nombre lo menciona contiene dos divisiones principales, la industria (o de personal) y la organizacional. Su propósito es “aumentar la dignidad y el desempeño de los seres humanos así como de las organizaciones para las que trabajan al avanzar en la ciencia y comportamiento humano”.

En 1971, B. Von Haller Gilmer define la Psicología del Trabajo como una mezcla de la tradicional psicología diferencial-industrial y la psicología social organizacional, más actual, donde dentro de las variables individuales como las ambientes interactúan formando un sistema.

Adicional en este capítulo también encontraremos como se define al área de Recursos Humanos, donde Chiavenato (2009) menciona que los Recursos Humanos (RH) es una de las áreas de las empresas que tienen más cambios; son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área cambió. Muchas organizaciones han sustituido el término administración de recursos humanos (ARH) por gestión del talento, administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano, administración del capital intelectual y hasta administración con las personas. Los RH como profesión; son aquellos que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos, a saber: seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales.

Otro punto a tratar será el Recurso o factor humano, ya que en la actualidad las personas son el elemento básico de una organización, cuyas interacciones conforman la organización. Aunque las relaciones entre las personas estén determinadas por la estructura de la organización, la naturaleza cambiante de sus miembros puede provocar un cambio en dichas relaciones. La interacción entre las personas es la condición necesaria para la existencia de la organización la calidad de dichas interacciones determina el éxito el fracaso de la misma.

Por último, se hablará de la Evaluación del Desempeño, donde Llanos (2007) menciona que es una de las técnicas de gestión de recursos humanos que los empresarios mexicanos subestiman porque consideran que la prioridad es la gestión de la nómina. Premisa que en México las leyes y disposiciones de orden jurídico en verdad así lo exigen. Este hecho es reflejo de que por desgracia en México los ordenamientos y las exigencias jurídicas terminan por disolver la importancia de los elementos de gestión de recursos humanos que le imprimirían un valor inconmensurable. La evaluación del desempeño comúnmente es una actividad inherente a la que realiza el hombre, quien siempre evalúa las circunstancias o a las

personas. Se evalúan los gastos realizados, los procesos de producción, la obtención de algún producto o servicio, una inversión, o se orienta hacia quienes integran el trabajo en instrucciones, empresas, organizaciones, etc. Invariablemente siempre se evalúa para concluir algo, en su mejor determinación, si lo realizado contribuyó a mejorar o para saber qué tan efectivo fue lo realizado, adquirido, invertido, etc. En las empresas se evalúa para mejorar el sistema en su totalidad, porque el personal y como labora, de manera invariable, debe evaluarse.

En el **Capítulo 2** se hablara de la historia del área de Recursos Humanos y como ha ido evolucionando a lo de la historia, como lo mencionan García y Val Nuñez (1996), que la dimensión del proceso de cambio y su problemática en el área de los Recursos Humanos constituyen una modificación mutativa tanto de los procesos de personal como de las estructuras organizativas de la empresa y de los comportamientos de los recursos humanos, lo que afecta predominantemente al conjunto de los directivos de la empresa y a sus estilos de dirección.

Adicional se hablara de las Compensaciones y Ofertas Laborales, donde Mondy y Noe (2005) mencionan que la administración de la compensación es una de las tareas de recursos humanos más difíciles y desafiantes para la alta gerencia porque contienen muchos elementos y produce el impacto trascendental en las metas estratégicas de una organización; se puede distinguir dos tipos de compensación: **compensación económica directa** la cual es el pago que una persona recibe por su trabajo como sueldo, salarios, comisiones y bonos; **compensación económica indirecta** (prestaciones) son todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación económica directa.

También se habla de los tabuladores y para que nos sirven, donde Vadillo (2005) menciona que un tabulador es el resultado escrito del ordenamiento ascendente de niveles salariales, de sueldos o compensaciones, que corresponden a grupos o categorías de puestos.

Por último, se hace mención de los Empleados Competentes, donde se define que en el capital humano, se incluyen todas las capacidades individuales, los conocimientos y destrezas de los empleados. Este conjunto de valores que son provistos directamente, todos

los empleados juegan un papel preponderante en todas las organizaciones. En la Era del conocimiento, lo vital es que fluya el conocimiento en todas las direcciones, alienta la creatividad y brinda herramientas intelectuales para el desempeño diario.

Ya por último, en el **Capítulo 3** se habla sobre Propuesta de Salarios Competitivos, Empleados Competentes donde se realiza la justificación ya que en la actualidad tener un salario competitivo resulta cada vez más difícil, sobre todo cuando se establece el dilema si esto se debe a una economía que no crece lo suficiente, a que las empresas no están dispuestas a pagar más, o la competencia del talento humano. Es un tema difícil, ya que el panorama para un salario competitivo luce muy complicado y resulta aún más difícil de destacar, pues en el país hay más de 130 mil profesionales relacionados con estas carreras.

También se realizan las Sugerencias donde considero que dentro de las empresas debe haber una valoración de puestos ya que esto permitirá las asignaciones de trabajo flexible y con mayores habilidades, así como de técnicas de alto conocimiento y compromiso como el trabajo en equipo y la toma de decisiones participativa.

Ya para finalizar se encuentran las Actividades y Comentarios Finales donde hago mención que a lo largo del desarrollo de este trabajo y con la experiencia que he ido adquiriendo en los diversos puestos y funciones desarrolladas dentro de una empresa, te vas percatando de cómo se maneja el mundo de la organización; pero es mayor el descubrimiento cuando te encuentras en el área de Recursos Humanos – Compensaciones – debido a que hoy en día es el área especialista que se encarga de proponer un sueldo y determinar las funciones de un puesto.

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Una primera aproximación al concepto de psicología nos obliga a diferenciar lo que vulgarmente se entiende por tal, con la definición que recoge los manuales o los textos especializados. Para algunos, la psicología se ocupa únicamente de la aplicación de tests con el fin de diagnosticar trastornos del comportamiento, evaluar las capacidades, la personalidad, etc. Si bien esta es una ocupación importante del profesional de la psicología, esta visión del todo por una de sus partes lleva necesariamente a una apreciación parcial de la psicología.

Para otros, los psicólogos son las personas que tratan con *locos*, con quienes tienen problemas; es decir, se dedican al estudio y tratamiento de los trastornos mentales, del comportamiento y los problemas escolares, es sin duda, un ámbito de ocupación importante, pero no lo único, ya que se debe considerar la promoción de la salud mental de las personas *sanas*, la prevención, el uso de la misma en la mejora del rendimiento a distintos niveles (Prieto, 1995).

La psicología general es el estudio de los procesos básicos: percepción, atención, motivación y emoción, aprendizaje, cognición, memoria, lenguaje e inteligencia, pero cada uno de estos tiene su lugar y desarrollo propio en las etapas de la evolución, en el ámbito de su aplicación o en su relación con otras disciplinas.

Por lo tanto, la psicología es la ciencia de la conducta y los procesos mentales. Pero esta definición general no refleja la amplitud, profundidad o lo apasionante del campo. Los psicólogos pretenden explicar cómo percibimos, aprendemos, recordamos, resolvemos

problemas, nos comunicamos, sentimos y nos relacionamos con otras personas, desde el nacimiento hasta la muerte, en relaciones íntimas y en grupos. Intentan entender, medir y explicar la naturaleza la inteligencia, la motivación y la personalidad, así como las diferencias individuales y de grupo. También los psicólogos pueden concentrarse en las perturbaciones mentales y emocionales, los problemas personales y sociales, la psicoterapia, o en mejorar la moral y las relaciones del grupo (Cosacov, 2005).

Ahora bien, las áreas de la Psicología constituyen divisiones por especialidades de la misma. Si bien con el tiempo tal ordenación cambia para sumar otras áreas nuevas, en la actualidad presenta el atractivo de permitir una cierta ordenación en función del tipo de actividades que realizan los psicólogos en su práctica profesional; ellas son: clínica, educacional, social y laboral.

Psicología Clínica: inicia como una ciencia interesada en el estudio de la conducta esencialmente anormal o desviada, abarcando una amplia variedad de fenómenos manifiestos y encubiertos, adaptados o maldaptados, conscientes o inconscientes. También surge de la tradición en las profesiones de ayuda para atender la patología o anormalidad, el término surge de la etimología griega *klinós* que significa cama, en este sentido el clínico “se inclina sobre el que yace en la cama”. La orientación clínica se dirige a quien tiene problemas y trastornos, enfatizando en el caso individual; pero sobre pasa el campo de la anormalidad y la patología, porque en muchos casos los psicólogos clínicos manejan eventos normales, cotidianos o extraordinarios, que de algún modo afectan a las personas en su desarrollo y bienestar.

El psicólogo clínico trabaja en la promoción de la salud mental y en la intervención y rehabilitación de las personas con accidentes vasculares cerebrales, con esquizofrenia y depresión, con adicciones, autismo, educación especial y otros males y patologías (Sánchez, 2008).

Psicología Educativa: se puede definir como la aplicación de los principios de la psicología a los problemas educativos. Entendemos por *educación* el proceso de crecimiento y desarrollo por el cual el individuo asimila un caudal de conocimientos, hace suyo un haz de ideales de vida y desarrolla la habilidad de usar esos conocimientos en la persecución de esos ideales.

Esta ciencia se propone aplicar funcionalmente todos aquellos conocimientos relativos al proceso de instrucción y enseñanza; abarcando aquellos aspectos de la Psicología que pueden proporcionar al maestro de la comprensión correcta y totalmente científica del niño; el conocimiento de la diferencia individual y del proceso de maduración; el conocimiento de la naturaleza y condiciones del aprendizaje y finalmente el reconocimiento de la necesidad de la correcta formación del carácter.

Esta ciencia no solo pretende comprender la conducta, entendida ésta, como las respuestas del ser vivo, a los estímulos que la provocan, sino, además predecirla y controlarla basándose en el conocimiento de sus leyes.

No hay que olvidar que el psicólogo también puede participar en el terreno educativo como profesor; por ejemplo, en los niveles de secundaria y preparatoria, en materias relacionadas con la orientación vocacional y educativa, la psicología general y la higiene

mental, así como también puede brindar apoyo en las asignaturas encaminadas a proveer a los estudiantes de herramientas que faciliten sus estudios. En otros terrenos, las escuelas para padres de familia también suelen utilizar sus servicios, especialmente en lo relativo al desarrollo psicológico de los niños y adolescentes.

En general, participan como docentes en todas aquellas áreas relacionadas con los procesos psicológicos de las personas (De la Mora, 1997).

Psicología Social: los psicólogos sociales estudian como las personas influyen entre sí. Analizan cosas como las primeras impresiones y la atracción interpersonal, así como la manera en que forman las actitudes y en que se mantienen o cambian, y también el hecho de que nos comportamos de modo diferente cuando formamos parte de un grupo o multitud cuando lo hacemos si nos encontramos solos (Morris y Maisto, 2001).

Investigación científica de cómo la presencia real, imaginaria o implícita de otros que influye en los pensamientos, sentimientos y conducta de los individuos; se considera como una ciencia por emplea el método científico para elaborar e investigar teorías.

Los psicólogos sociales quieren explicar la conducta humana, porque se puede medir y observar; pero no solo está interesado en la conducta, sino también en los sentimientos, las creencias, las actitudes, las intenciones y los objetivos. Estos no son directamente observables, pero pueden ser inferidos, con distintos grados de confianza, a partir de la conducta. Estos procesos invisibles también son importantes, porque pueden influir en la conducta franca o directamente gobernarla, un punto crucial para ayudarnos a comprender; por ejemplo, la relación entre las actitudes de la gente y su conducta (Hogg y Vaughan, 2008).

Psicología Laboral / Organizacional: muchos son los autores que sostienen que la psicología del trabajo nació indisolublemente ligada a la Psicología Industrial americana. Al parecer, el nombre de la Psicología del trabajo fue aplicado por Walther en 1926, con el objetivo de eliminar cierto sesgo que tenía la denominación Psicología industrial, que era la que se venía aplicando hasta el momento de estos temas. Con el hecho de emplear ese nombre, parecía que toda actividad laboral que no se realizara en el ámbito industrial quedaba excluida del estudio. Sin embargo, la propuesta de Walther no tuvo demasiado éxito puesto que, al menos en los ámbitos estadounidenses, el nombre de Psicología Industrial ha sido predominante, aunque luego se le ha añadido la alusión al contexto organizacional (Alcover et al, 2012).

Según Spector (2002) la psicología se ha dividido en diversas especializaciones como el psicoanálisis, las experimentales y las aplicadas, entre otras. La psicología del trabajo es un campo de la psicología aplicada, relacionado con el desarrollo y aplicación de principios científicos en el lugar de trabajo. Los psicólogos del trabajo no tratan los problemas emocionales personales de manera directa, lo que sí hacen los psicólogos clínicos, sin embargo, sí estudian, investigan, recomienda e intervienen al solucionar problemas clínicos, por ejemplo el alcoholismo en el trabajo.

Como área especializada, la Psicología Industrial / Organizacional tiene una definición más restringida que la psicología como un todo. Hace muchos años, Blum y Naylor (1968) la definieron como “simplemente la aplicación o extensión de hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a seres humanos que trabajan dentro del contexto de los negocios y la industria”. En términos más amplios, el psicólogo I/O se

ocupa de la conducta en situaciones laborales. También es un campo legítimo de investigación científica, comprometido con el conocimiento de las personas en el trabajo.

Los descubrimientos de la investigación de la psicología I/O pueden utilizarse para contratar empleados, reducir el ausentismo, mejorar la comunicación, incrementar la satisfacción laboral y resolver otros muchos problemas (Muchinsky, 2002).

Los psicólogos industriales y organizacionales se especializan en problemas prácticos como los siguientes: seleccionar y capacitar al personal, mejorar la productividad y las condiciones laborales, así de como atenuar el impacto que la computarización y la automatización tiene en los trabajadores (Morris y Maisto, 2001).

El aporte ha sido notable, en los últimos, a la función administrativa de los recursos humanos; no solo en las etapas propias del reclutamiento y la selección de personal (entrevistas, diseño, aplicación e interpretación de pruebas psicométricas) sino en otros campos estrechamente relacionados con el hombre como trabajador: supervisión, motivación, comunicación, relaciones humanas (Alcover et al, 2012).

1.1 Recursos humanos

En la era de la industrialización neoclásica surgieron los departamentos de recursos humanos que sustituyen a los antiguos departamentos de relaciones industriales. Además de las tareas operativas y burocráticas, el área de RH cumple con funciones operativas y tácticas, como unidades prestadoras de servicios especializados. Se encargaron del reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación, la remuneración, la higiene y la seguridad en el trabajo

y las relaciones laborales y sindicales, con distintas dosis de centralización y monopolio de esas actividades (Chiavenato, 2009).

El manejo de los recursos humanos constituye todo un arte y una ciencia, ya que conducir voluntades, inteligencias y sentimientos, no es nada fácil. Sabemos que cada ser humano constituye un mundo; sus experiencias son totalmente propias, incompatibles e intransferibles, cada persona tiene su propia identidad, lo que la hace única. Por lo que un grupo de personas está constituido por todo un universo de características, cualidades, defectos, necesidades e improntus, no necesariamente compatibles o integrables. Por eso, el manejo de personas es quizá la actividad más difícil que pueda realizar el ser humano (Montalván, 1999).

Los RR. Humanos se ocupan esencialmente de proporcionar a la organización un conjunto de personas que de manera organizada y en constante desarrollo consigan una serie de objetivos prefijados y de las relaciones de todo tipo que se establecen entre las dos partes.

La gestión de Recursos Humanos debe entenderse como el conjunto de actividades, técnicas e instrumentos que se desarrollan y aplican en una empresa, cuyo objetivo consiste en situar a la *persona idónea*, en el *puesto adecuado* en el momento oportuno, formada y *motivada* para contribuir eficazmente a la consecución de los *objetivos de la organización*. También deben considerarse gestión de Recursos Humanos las actividades, técnicas e instrumentos cuyo objeto es facilitar una salida ordenada de la organización de aquellas personas que no son necesarias para la obtención de los resultados de negocio (Rodríguez-Serrano, 2004).

Jucius (1973) afirmaba que la Dirección del personal es el sector de la dirección que se ocupa de la programación, organización, dirección y control de las diversas funciones operativas encaminadas a conseguir, desarrollar, mantener y utilizar el equipo humano de trabajo. Así también señalaba que esta acción debe tener lugar respetando los objetivos y finalidad propios de la empresa, de los trabajadores y de la comunidad a la que pertenece. Estas actividades difícilmente pueden desarrollarse sin una organización; al conjunto de actividades especializadas se le llamara Departamento de Personal o de Recursos Humanos, el cual es un término más actual (citado en Porret, 2008).

Recursos Humanos (RH) es una de las áreas de las empresas que tienen más cambios; son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área cambió. Muchas organizaciones han sustituido el término administración de recursos humanos (ARH) por gestión del talento, administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano, administración del capital intelectual y hasta administración con las personas. Los RH como profesión; son aquellos que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos, a saber: seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales, etc (Chiavenato, 2009).

El área de Recursos Humanos implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral (Alles, 2006):

1. Reclutar y seleccionar empleados.
2. Mantener la relación legal / contractual: llevar los legajos, pagar los salarios, etc.

3. Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades.
4. Desarrollar sus carreras / evaluar su desempeño.
5. Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas
6. Controlar la higiene y seguridad del empleado.
7. Despedir / desvincular empleados.

1.2 ¿Recurso o factor humano?

Las personas son el elemento básico de una organización, cuyas interacciones conforman la organización. Aunque las relaciones entre las personas estén determinadas por la estructura de la organización, la naturaleza cambiante de sus miembros puede provocar un cambio en dichas relaciones. La interacción entre las personas es la condición necesaria para la existencia de la organización la calidad de dichas interacciones determina el éxito el fracaso de la misma.

Así también los líderes y los gestores organizacionales son conscientes de la importancia del factor humano como diferencial que conduce al crecimiento y la longevidad organizativa. No basta con poseer una buena salud económica y, gracias a ella, contar con la mejor maquinaria o la mejor tecnología; el diferencial esta, muy especialmente, en las personas que la vayan a utilizar. En la era de la información, las empresas deben centrar sus claves de competitividad en los conocimientos, habilidades y capacidad e innovación de los trabajadores (Oltra, V., Curós, M. Pilar, Díaz, Chritian, Rodriguez –Serrano J., Teba R. y Tejero J., 2005).

Una de las partes más importantes de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, ya sea que se dediquen a la producción de bienes o de servicios, es el

recurso humano, pues son los empleados quienes determinan que el proceso concluya de manera satisfactoria o no. El recurso humano es una fuente de ventajas competitivas para las organizaciones, ya que de tener empleados motivados, comprometidos y capacitados es una condición de suma importancia para el éxito de la organización (Varela, 2013).

La importancia de cualquier activo en una empresa se mide en relación a su contribución futura a la creación de valor. En la actualidad, los activos que confieren mayor contribución al valor de empresa, cuya importancia irá creciendo en el futuro, son activos intangibles, que conforman lo que se denomina Capital Intelectual de la empresa.

Según la International Accounty Standard Board (IASB), se define como activo intangible al activo identificable de carácter no monetario y sin apariencia física, que se tiene para ser utilizado en la producción o suministro de bienes y servicios, para ser arrendado a terceros, o para funciones relacionadas con la administración de la empresa. La definición de activos intangibles puede establecerse como el conjunto de recursos y capacidades difíciles de intercambiar, imitar o sustituir, escasos, complementarios, duraderos, apropiables y que confieren a la empresa una ventaja competitiva (López y Grandío, 2005).

Ahora bien, autores como Fischer, Dornbusch y Schmalensee señalan que Capital Humano se desarrolla para explicar la relación de la educación y experiencia con la remuneración y conocer que determina a educación que reciben los individuos, y dicen que: “es el valor de potencial de obtención de renta que poseen los individuos... incluye la capacidad y el talento innatos, así como la educación y las calificaciones adquiridas”.

Para el capital, los conocimientos y las capacidades humanas son activos, y como en las máquinas, equipos o instalaciones, se invierte y se rentabiliza a lo largo de un período de tiempo. El Capital Humano visto así, no es nada humano, ni tampoco es capital de la persona en la sociedad capitalista; es tan inhumano como cuando se concibió la Organización en términos mecánicos, puesto que concibe como parte del Capital aquellos elementos más tangibles o mensurables de la persona, la riqueza de la persona en función de la aplicación del conocimiento al potencial productivo de la empresa, en su innovación.

Elton Mayo y sus colaboradores realizaron estudios para investigar los problemas de productividad donde se descubrió el “factor humano”; estos estudios proporcionaron un panorama interesante de la transición de la administración científica hasta el naciente movimiento de las relaciones humanas, caracterizado por el énfasis en la conducta informal de los grupos de trabajo y en los sentimientos, actitudes e interacciones de los trabajadores. Comienza entonces, a presentársele atención al “recurso humano” en respuesta a la concepción del ser humano como un instrumento del proceso productivo. Ahora, el individuo no es visto como algo “contra” lo cual hay que trabajar, sino como medio “con” el cual se enriquece el proceso.

Está comprobado que el capital humano en forma de trabajadores con conocimientos exitosamente retenidos en una organización es esencial para la rentabilidad de la empresa. Bajo la consideración del capital humano como instrumento de producción, las organizaciones obtienen bienes, servicios y utilidades a partir de insumos, incluido el hombre. En la nueva forma de interpretar las cosas las organizaciones obtendrán utilidades un subproducto de su misión fundamental que es el desarrollo integral del ser humano.

Gary Becker (1964, citado en Montalván, 1999) define la teoría del capital humano “como el conjunto de las capacidades de un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos”.

La teoría del capital humano distingue dos formas posibles de formación: la formación general, adquirida en el sistema educativo, formativo; su transferibilidad y su compra al trabajador explica el que está financiada por este último, ya que puede hacerla valer sobre el conjunto del mercado de trabajo. La formación específica adquirida por el seno de una unidad de producción o de servicio, permite desarrollar al trabajador su productividad dentro de la empresa, pero nada, o bien poco, fuera de ésta.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario de accionar de cada empresa. Nos encontramos ante una nueva época revolucionaria de grandes cambios, que tiene cada vez más una importancia capital en la configuración de la sociedad de nuestro tiempo, en la que el conocimiento se convierte en el factor fundamental de creación de riqueza.

Además el proceso de la globalización de la economía y la configuración de bloques comerciales ha hecho resaltar intensamente los grandes beneficios que se obtienen al invertir en la formación y en la adecuada administración del capital humano como factor competitivo y de progreso. Se podría hacer la siguiente pregunta: ¿De qué sirven las empresas y la maquinaria, sin dirigentes ni operadores?

La tecnología puede importarse pero los operarios y los ingenieros deben adiestrarse y formarse. Una mano de obra cualificada desempeña un papel fundamental en el crecimiento

económico y de la productividad. Ni siquiera las que se consideran empresas de excelencia en el mundo de hoy, con gran capital humano, pueden asegurar la continuidad de su competitividad, si no empiezan a atender las necesidades sociales y psicológicas de sus trabajadores (Rodríguez, 2005).

El éxito o fracaso de las organizaciones es consecuencia del compromiso, habilidades, conocimiento y aporte de sus empleados. Pero para hablar de compromiso la empresa tiene que brindar a las personas los espacios de participación, lugares donde puedan aportar su creatividad, su energía y su “buen hacer”, ya que estas son el recurso estratégico en la empresa.

Chiavenato (2009) menciona que a los empleados se les puede tratar como recursos productivos de las organizaciones, es decir, como recursos humanos. Como recursos, deben ser estandarizados, uniformes, inertes y precisan ser administrados, lo cual implica planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades, pues se les considera sujetos pasivos de la acción de la organización. De ahí la necesidad de administrar los recursos humanos para obtener el máximo rendimiento posible. En este sentido, las personas constituyen parte del patrimonio físico en la contabilidad de la organización; son recursos de la organización, lo que significa “cosificar” a las personas.

Sin embargo, a las personas se les debe visualizar como asociadas de las organizaciones; ya que son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias y sobre todo, de la aportación más importante para las organizaciones: la inteligencia que presenta decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos globales.

Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados.

Según Chiavenato (2009) dentro de las empresas los empleados se pueden considerar de las siguientes maneras:

Las personas como *seres humanos*, dotadas de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí, con un historial personal particular diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración los demás recursos la organización. Las personas como individuos y no como meros recursos de la organización.

Las *personas como activadores de los recursos de la organización*, como elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarla el talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas como fuente de impulso propio que dinamiza a la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.

Las *personas como asociadas de la organización*, capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como asociadas, las personas hacen inversiones en la organización – esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgo, etc.- con la esperanza de obtener rendimientos de esas inversiones, por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción y desarrollo de carrera. Toda inversión sólo se justifica si produce un rendimiento sea bueno o sustentable (Chiavenato, 2009).

1.3 Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es una de las técnicas de gestión de recursos humanos que los empresarios mexicanos subestiman porque consideran que la prioridad es la gestión de la nómina. Premisa que en México las leyes y disposiciones de orden jurídico en verdad así lo exigen. Este hecho es reflejo de que por desgracia en México los ordenamientos y las exigencias jurídicas terminan por disolver la importancia de los elementos de gestión de recursos humanos que le imprimirían un valor inconmensurable. La evaluación del desempeño comúnmente es una actividad inherente a la que realiza el hombre, quien siempre evalúa las circunstancias o a las personas. Se evalúan los gastos realizados, los procesos de producción, la obtención de algún producto o servicio, una inversión, o se orienta hacia quienes integran el trabajo en instrucciones, empresas, organizaciones, etc. Invariablemente siempre se evalúa para concluir algo, en su mejor determinación, si lo realizado contribuyó a mejorar o para saber qué tan efectivo fue lo realizado, adquirido, invertido, etc. En las empresas se evalúa para mejorar el sistema en su totalidad, porque el personal y como labora, de manera invariable, debe evaluarse (Llanos, 2007).

Evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo. La introducción de herramientas sistemáticas de evaluación de desempeño es relativamente reciente. Su universalización se produce en la década de 1980. Las evaluaciones de desempeño comenzaron su andadura como herramientas de política retributiva para irse transformando paulatinamente en herramientas de desarrollo profesional (Rodríguez-Serrano, 2004).

La definición de evaluación del desempeño sería calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues, el proceso de evaluación implica: 1) establecer las normas del trabajo, 2) evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas y 3) volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media (Dessler, 2001).

Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los seres humanos. Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

Los empresarios y los empleados son escépticos en relación con las evaluaciones de desempeño. Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quienes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe – empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados (Puchol, 2007).

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil de puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa. Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona – puesto.

A partir de esto, será posible evaluar el desempeño, el potencial y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesario para la más correcta adecuación persona – puesto.

La medición del desempeño es una de las cuestiones más problemáticas en el campo de la teoría organizacional. Si bien hay diversos enfoques para evaluar el desempeño organizacional, existe poco consenso en cuanto a lo que constituye un conjunto válido de criterios (Barquero, 2005).

En los años cincuenta, el desempeño era la medida en que una organización, como sistema social, cumplía sus objetivos. En los años sesenta y setenta, Yuchtman y Seashore (1967) definieron el desempeño como la capacidad de una organización de explorar su entorno para tener acceso a recursos escasos. En los años ochenta y noventa, a medida que el pensamiento constructivista se volvió más estándar en la teoría organizacional, se reconoció que la identificación de las metas de la organización es algo más complejo de lo que se pensaba. Una medición del desempeño organizacional necesita considerar las percepciones de los múltiples miembros o interesados directos de la organización, incluidos aquellos que trabajan dentro de ella. En otras palabras, el concepto de desempeño organizacional es, al menos en parte, algo que se interpreta individualmente. La influencia o el poder de los diferentes interesados directos determinan cuál es el mensaje de desempeño predominante (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Plinio, 2002).

Varela (2013) menciona que la evaluación de desempeño tiene como finalidad lo siguiente:

“Sirve como herramienta de dirección de personal, orientando armónicamente las actividades de cada empleado, cada grupo y en general de toda la organización. También para orientar a cada empleado para que mejore constantemente su desempeño. Detectar a empleados que puedan desarrollarse o ser transferidos. Reconocer los resultados alcanzados por cada empleado y por el grupo el que forma parte. Y por último, sustenta la administración individual de sueldos e identifica las necesidades de capacitación de los empleados”.

En la actualidad se manejan diferentes técnicas de evaluación de desempeño, Juárez (2010) describe más usadas:

1. *Cobertura de objetivos*. Consiste en calcular la eficacia o grado con que el personal cubre el estándar o meta de desempeño esperado del periodo; aunque se puede aplicar en diversas situaciones, es particularmente útil cuando el objetivo y el estándar de desempeño asociado, pueden medirse con una escala absoluta; es decir, que refleje cantidades o montos de magnitudes físicas; por ejemplo, piezas, unidades o pesos. Puede utilizarse de manera simple, aplicándose a un solo objetivo o de manera combinada, utilizando un conjunto de objetivos en los que cada objetivo tiene un peso específico o ponderación en la evaluación del desempeño global evaluado.

2. *Escalas ordinales simples*. Esta técnica es muy utilizada y consiste en definir una escala general que se aplica a algunas o todas las dimensiones y factores con que se evalúan en el desempeño; consiste básicamente en asociar una escala ordinal general, por lo común de cinco categorías, a cada dimensión del desempeño y esa escala se utiliza para juzgar la bondad del desempeño del

empleado. Cuando se aplican este tipo de escalas, la evaluación global del evaluado, puede determinarse de dos formas: una, promediando las calificaciones de desempeño alcanzadas por el evaluado, según el número consecutivo asociado a cada categoría del desempeño y ubicado ese promedio en la escala general; la otra, es obteniendo la frecuencia de las calificaciones marcadas en cada categoría de desempeño de la escala y escogiendo la moda estadística, es decir, la calificación que acumule la mayor frecuencia y, la categoría, en que aparezca la moda será la evaluación global del desempeño.

3. *Escalas con objetivos conductuales.* Este tipo de escalas exigen un mayor esfuerzo y tiempo en su diseño, pero son más útiles y valiosas cuando se trata de un puesto estratégico en la operación de la empresa, o cuando el puesto, además de ser clave tiene un número importante de ocupantes en la organización. Una ventaja de esta escala es en la que se describe el comportamiento esperado en cada nivel del desempeño, el personal tiene mayor claridad respecto a qué está esperando la empresa como resultado de su trabajo y, en consecuencia, alinear su conocimiento, energía, tiempo, interés y atención en modelar dichos comportamientos.

1.4 Compensaciones

Para la mayoría de las personas el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, en su estatus dentro de la comunidad y, desde luego, en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad de una empresa; los empleados son muy sensibles ante esto. Si en la empresa hay un sistema

objetivo y claro para determinar el valor de un puesto de trabajo y su desempeño, y cada persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los empleados se sienten víctimas de una inequidad en el pago. Existen muchos otros factores personales que también afectan la percepción de un individuo sobre lo que es justo en cuanto a su sueldo (Varela, 2013).

Las empresas necesitan disponer de un sistema de compensación que les asegure gestionar eficazmente uno de costes operativos más importantes para su funcionamiento, sino el que más – especialmente en las compañías intensivas en personas - : los costes salariales. Asimismo, han de hacerlo de modo que sean capaces de atraer y retener adecuadamente a los profesionales que necesitan para su actividad.

En el Diccionario de la Lengua Española, el término *compensar* tiene, entre otros significados, el de “dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento del daño, perjuicio o disgusto que se ha causado”. Esto significa que la compensación es aquello que la empresa otorga a su empleados para resarcirles del daño o perjuicio que les ocasiona su trabajo.

Puchol (2007) menciona que la finalidad de la compensación es atraer, retener y mantener motivados a personas válidas para desempeñar los puestos de trabajo de las empresas. Desde este punto de vista vemos que la compensación es una herramienta estratégica de gestión de los recursos humanos, no una mera contraprestación por un trabajo realizado.

El paquete de compensaciones designa al conjunto total de sueldo, incentivos (cuando existen) y prestaciones tanto en especie como en beneficios y servicios, que se proporciona como compensación al personal de la empresa.

Morales y Velandia (2003) lo denominan administración de las compensaciones empresariales y lo definen como el proceso de planear los factores que hay que incluir en el sistema salarial, de coordinarlos, organizarlos, comunicarlos, aplicarlos, controlarlos y evaluarlos a nivel de la empresa y sus trabajadores (citado en Llanos, 2007).

Dicho lo anterior definamos los conceptos que en conjunto hacen el paquete de compensaciones. El concepto de *sueldo* se utiliza para especificar la cantidad mensual en efectivo que los empleados reciben sobre la base de un mes de trabajo. Generalmente, este elemento es la parte más significativa de los pagos, en efectivo o periódicos, que el empleado recibe, por lo que resulta fundamental que la empresa tenga elementos técnicos para determinar el nivel de sueldos de su personal, entre otros motivos porque el mismo es el que permite atraer, conservar y motivar con eficacia al personal que exige el negocio de la empresa. Es importante mencionar que, con el sueldo solo se está reconociendo el desempeño que las personas ya han demostrado, es decir, el desempeño pasado.

Ahora bien el concepto de *incentivo* se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir, condicionada, que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas; por ejemplo, los bonos que se conceden por alcanzar cierto nivel de productividad, los incentivos que por lo regular se proporcionan a los vendedores por cumplimiento de las ventas, o los bonos que algunos gerentes reciben cuando cumplen metas de desempeño previamente negociadas. A diferencia de los sueldos, los cuales remuneran el

desempeño demostrado y por consecuencia pasado, la empresa puede utilizar los incentivos para estimular el interés del personal para lograr mejores resultados en el futuro y moldear ciertas características distintivas o comportamientos que el empresario considere deseables (Juárez, 2010).

El concepto de *prestaciones* se emplea para detonar los pagos en efectivo (aguinaldo, prima vacacional, fondo de ahorro, vales de despensa, etc.), adicionales al sueldo que recibe el personal, así como los servicios o beneficios que se les proporcionan en especie, tales como los servicios de la seguridad social o los seguros médicos o de vida. A diferencia de los sueldos y los incentivos que premian el desempeño individual, las prestaciones son más eficaces para despertar la identificación del personal con su empresa y el sentido de pertenencia a la organización, características que tienen un efecto considerable en el desempeño general de la organización (Juárez, 2010).

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

El área de Recursos Humanos en la empresa está experimentando en los últimos años cambios tan dinámicos que prácticamente desbordan las exigencias de cambio de otras áreas de la empresa. En los años sesenta, setenta y ochenta los procesos de cambio se produjeron en las áreas de Producción, de Marketing y de Finanzas, entre otras. Pero la dimensión del proceso de cambio y su problemática en el área de los Recursos Humanos constituyen una modificación mutativa tanto de los procesos de personal como de las estructuras organizativas de la empresa y de los comportamientos de los recursos humanos, lo que afecta predominantemente al conjunto de los directivos de la empresa y a sus estilos de dirección (García y Val Nuñez, 1996).

Muchas veces las áreas de Recursos Humanos quieren ser socios estratégicos pero no están a la altura de las circunstancias. Algunos autores, como Keith Hammonds (2005) son más drásticos aún: "Luego de casi 20 años de retórica esperanzada sobre convertirse en "socios estratégicos del negocio" con un lugar en la mesa donde las decisiones del negocio son realizadas, la mayoría de los profesionales de Recursos Humanos no están allí. No tienen una silla, y la mesa está encerrada dentro del salón de conferencias cuya llave poseen, no son i estratégicos ni líderes" (citado en Hatum, 2009).

Para convertir los Recursos Humanos como gestión de personal en algo más parecido a una perspectiva lineal, sus gestores deben aprender a manejar los RRHH de una forma más parecida a una empresa. Las empresas tienen estrategias claras, resultados, productos, servicios y estructuras para cumplir objetivos y repartir beneficios. Un plan de negocios

muestra cómo cambiaran el entorno, la estrategia y la organización para crear cierto valor dirigido a los socios, los clientes y los empleados.

Convertirse más en una empresa significa que los departamentos de RRHH necesitan llevar a cabo estrategias que definan los resultados específicos que ofrecen a la empresa, así como los productos y los procesos de organización adecuados para crear un cierto valor. Los departamentos de RRHH necesitan tener planes de empresa que detallen los movimientos desde el actual hasta el futuro estado de la estrategia, de la organización y de la acción.

La función primordial de los RRHH consiste en la entrega y/o desarrollo de capital humano que permita que la empresa sea cada día más competitiva, que opere con la máxima eficacia, y que lleve a cabo sus estrategias favorablemente. Los profesionales de RRHH que entiendan estos objetivos y que tengan las habilidades empresariales necesarias para que se cumplan serán de un valor incalculable en el futuro.

Los recursos humanos deben actuar como negocio centrado en el cliente, con el soporte de equipos creados para satisfacer las necesidades de aquel con mayor eficacia posible (Ulrich, D., Losey, M. y Lake, G. 2003).

Una de las principales tareas del área de Recursos Humanos es lograr que cada uno de los empleados perciba que está cumpliendo con sus necesidades económicas y de realización profesional, además de estar comprometido con los objetivos de la empresa.

Para conseguir esta tarea se debe pensar más allá de las metas de la organización y tomar en cuenta las metas personales de cada uno de los empleados, de tal forma que se

logre un compromiso mutuo, es decir, del trabajador con la organización y la organización con el trabajador.

La administración de Recursos Humanos se define como las actividades esenciales de las personas para lograr los objetivos de la organización, consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, además de asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización (De Cenzo, 2001).

El departamento de recursos humanos tiene su origen en determinados trabajos de naturaleza administrativa que se llevan a cabo en las empresas, como los trámites de selección de los trabajadores, la realización de contratos, nóminas y seguros sociales. Este departamento solía estar integrado en el departamento de administración, algo que todavía es frecuente en empresas pequeñas o con muy pocos trabajadores.

A medida de que una empresa crece, surge la necesidad de crear un departamento que no solo se ocupe de cuestiones administrativas, sino de aspectos relacionados con la psicología, sociología y las técnicas de organización de los recursos humanos.

En la actualidad, la política de gestión de los recursos humanos en la empresa tiene una gran importancia, que se basa en el reconocimiento a los trabajadores como uno de los activos más importantes para conseguir los objetivos marcados por la organización.

Un departamento de recursos humanos se organiza a partir de dos factores principales: el tamaño y la actividad de la empresa. En este departamento puede haber uno o varios niveles jerárquicos, según el número de personas que lo compongan y del total de

trabajadores de la empresa. Por lo general, existe un director de departamento del que dependen diferentes secciones, y cada una de ellas está formada por personal especializado en funciones concretas.

Las funciones que se desarrollan en el departamento de recursos humanos varían de una empresa a otra, dependiendo de la dimensión y de la actividad a la que se dedique la entidad. En las empresas pequeñas, las funciones de este departamento se ejecutan en pocas secciones y, con frecuencia, algunas tareas son encomendadas a otras empresas, como consultorías, asesorías, gestorías. En las grandes empresas, el departamento de recursos humanos puede ser muy complejo, y dividirse en secciones que se encargan de actividades diferentes.

Función de empleo. Esta función comprende las actividades relacionadas con la planificación de la plantilla, selección y formación de personal. Teniendo las siguientes tareas principales como: planificación de plantilla, descripción de los puestos de trabajo, definición del perfil profesional de los candidatos a un puesto de trabajo, selección de personal, formación de personal, acogida e inserción del nuevo personal, tramitación de suspensiones de empleo y tramitación de despidos.

Función de administración de personas. La gestión del personal de una empresa requiere de una serie de tareas administrativas como: elección y formalización de los contratos, gestión de nóminas y seguros sociales, gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad, movilidad de la plantilla, control de absentismo y régimen disciplinario.

Función de retribución. Se trata de diseñar el sistema de retribución del personal y de evaluar sus resultados. La finalidad de la función de retribución consiste en el estudio de fórmulas salariales (estructura de los salarios, componentes fijos y variables, retribuciones en especies, dietas, desplazamientos, y locomoción, etc.), la política de incentivos y el establecimiento de niveles salariales de las diferentes categorías profesionales.

Función de desarrollo de los recursos humanos. Comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial del personal, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación y de estudiar el absentismo y sus causas.

Funciones de relaciones laborales. Se ocupa fundamentalmente de la resolución de los problemas laborales. Normalmente se desarrolla negociándose con los representantes de los trabajadores y trata temas como la contratación, la política salarial, los conflictos laborales (disciplina, condiciones laborales), la negociación colectiva.

También se incluye en esta función la prevención de riesgos laborales, pues busca establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores y de las condiciones de trabajo, es decir, comprende la seguridad e higiene en el trabajo y la acción social de la empresa con los trabajadores. Así mismo, esta función adopta las medidas para equilibrar las desigualdades entre los trabajadores de una misma empresa, y trata de alcanzar un equilibrio y un clima de trabajo agradable.

Función de servicios sociales. Gestiona determinados servicios creados por la empresa o que han sido contratados para que los presten a otras empresas. Los servicios

sociales tienen como objeto beneficiar a los trabajadores y mejorar el clima laboral. Estos servicios sociales pueden ser: economatos, guarderías, residencias de vacaciones, becas y ayudas para estudios, servicios médicos de empresa, seguros colectivos de vida, seguros complementarios de jubilación y enfermedad, clubes deportivos y centros recreativos.

2.1 Compensaciones y ofertas laborales

La administración de la compensación es una de las tareas de recursos humanos más difíciles y desafiantes para la alta gerencia porque contienen muchos elementos y produce el impacto trascendental en las metas estratégicas de una organización; se puede distinguir dos tipos de compensación: *compensación económica directa* la cual es el pago que una persona recibe por su trabajo como sueldo, salarios, comisiones y bonos; *compensación económica indirecta* (prestaciones) son todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación económica directa (Mondy y Noe, 2005).

En general, el salario es indispensable para las personas que trabajan ya que “satisface” las necesidades básicas (alimento, vivienda, vestido, salud, etc.). El salario es un móvil para muchos y lo es solo en el sentido de que se mueven para alcanzarlo. Parece una contradicción, sin embargo, está comprobado que un mal salario desmotiva, más uno bueno solo satisface, no motiva.

La mayoría de los estudiosos de las necesidades del ser humano coinciden en otorgar una gran importancia al salario, no como factor de motivación hacia el trabajo sino como satisfactor de necesidades primarias y, como ya señalo, como un profundo desmotivador (Vadillo, 2005).

El sistema de compensaciones ha sido pensado para pagar la tarea realizada o un diferencial por la persona que realiza ese trabajo. Los sistemas de incentivos y premios están dentro de la compensación variable que una persona puede percibir depende de muchas veces del tipo de actividad que realice. Las áreas comerciales están habituadas a recibir este tipo de compensación por la naturaleza de su trabajo (Hatun, 2009).

El procedimiento administrativo en el control de compensaciones al personal está altamente influenciado por la productividad de los trabajadores, las políticas de la empresa en materia de incentivos y las disposiciones legales que rigen la actividad laboral de los trabajadores, sus deberes y derechos, y como estas afectan en lo referente a sus remuneraciones.

En este sentido la remuneración variable se obtendrá de la información del departamento, así como la capacidad de obtener, registrar y mantener sistemas eficientes de control de asistencia. La aplicación de las normativas que rigen estos fines incluye incentivos, premios de valoración, comisiones, etc.

Las operaciones administrativas que generan estas compensaciones son fundamentalmente de diseño de documentos, control de la generación del derecho de la compensación, ya sea por comunicación de un superior o por compensaciones e incentivos que estén reconocidos en el convenio (Ventura, 2012).

En el último cuarto de siglo, el mercado de trabajo en México se caracterizó por el dinamismo registrado en la oferta laboral, ese dinamismo deriva del crecimiento demográfico que registró el país en los sesenta y setenta, y del aumento en las tasas de participación de la

población en edad de trabajar, especialmente en los últimos 15 años. Por el lado de la demanda, la economía mexicana enfrentó condiciones adversas para la creación de empleos a partir del estallido de la crisis de la deuda a principios de los ochenta, proceso que llevo al acrecentamiento de las corrientes migratorias, tanto de carácter rural - urbano como al exterior, así como al crecimiento explosivo del empleo informal en las áreas urbanas, sobre todo en el sector terciario de la economía (Hernández, et al, 2000).

En la década de los noventa, la administración de remuneraciones enfrenta a sus enemigos más poderosos: la inflación y la recesión. En la mayor parte del mundo los sueldos del personal se comportan como los precios de las mercancías: suben ante la escasez y disminuyen frente a la abundancia; la oferta y la demanda son un factor determinante en el mercado de sueldos.

No obstante, no sólo el mercado determina los salarios, sino también factores económicos de la empresa, la localidad y el país. En los años setenta, frente a los incrementos en los precios de producción y servicios se convirtió casi en una ley para sindicatos, empleados y empleadores aumentar los sueldos en porcentajes similares a los del incremento del costo de la vida. Sin embargo, esta no es la actual formula en países que, como el nuestro, optaron por el neoliberalismo como modelo económico (Vadillo, 2005).

El mercado laboral está en pleno cambio; y las estructuras tradicionales que lo sustentaban se han visto plenamente afectadas. Todos sabemos desde hace tiempo que el “trabajo para toda la vida que tenían nuestros padres” ya (casi) no existe si exceptuamos algunos ejemplos muy claros que podemos tener en la cabeza; que hay un importante mercado oculto por el cual más del 80% de las ofertas de empleo ya no se cubren por los

medios tradicionales, que la red de contactos (personal y profesional) se han convertido en un importante aliado y herramienta de valor añadido, ahora más que nunca, de las carreras profesionales; que internet y las nuevas tecnologías representadas actualmente por la fuerza y la interactividad de las más o menos conocida web 2.0 han empezado a introducir nuevas técnicas, herramientas y tendencias de selección, muchas de ellas, por no decir todas, con influencias claramente europeas y sobre todo norteamericanas; y que una crisis como la que estamos viviendo, capaz de acabar prácticamente con sectores profesionales enteros, está ayudando plenamente a este cambio (Alastruey, 2009).

En México el mercado laboral se ha vuelto cada vez más complejo y competitivo. Lo que solía ser un mercado en el que los profesionales podían darse el lujo de escoger entre varias ofertas, se ha convertido en uno donde las vacantes son cada vez menores.

Antes los profesionales mandaban quizá 10 curriculum, recibían seis invitaciones a entrevistas y tres ofertas de trabajo. Los reclutadores enfrentaban un mercado limitado de capital humano y ofrecían muchas concesiones para atraer el talento. En consecuencia, los candidatos podían darse el lujo de escoger.

A través del tiempo este fenómeno se ha ido invirtiendo, la demanda de talento por parte de las organizaciones se ha contraído y la oferta de profesionales se ha multiplicado. En años recientes diversas organizaciones en México se han sometido a transformaciones profundas relacionadas, principalmente, con la atención a normas internacionales para llegar a ser más eficientes y competitivas en un mundo globalizado. Estas transformaciones han impactado en las diversas áreas que conforman la organización, en los propios organigramas y, por supuesto, en las necesidades específicas de recursos humanos. De este modo, el

mercado laboral ha sufrido una agresiva contracción reflejada en recortes de personal, desaparición de áreas y despidos masivos, situación que genera vacantes que no son necesariamente cubiertas. Quienes permanecen en sus empleos comienzan a adquirir mayores responsabilidades, al tiempo que sus funciones se multiplican.

De forma paralela, los procesos de reclutamiento y selección de personal son cada vez más complejos: implican muchos requisitos de cumplir y la necesidad de competir con cientos o miles de contrincantes por una vacante. Los factores de la oferta y la demanda no se corresponden, ante esta situación muchos profesionales experimentan el desempleo y la dificultad de volver a contratarse (Debayle,).

2.2 Tabuladores

Para realizar una adecuada administración de sueldos y ponerlos en el nivel adecuado, es necesario definir el valor del puesto en el mercado, desarrollar tabuladores, determinar el desempeño del ocupante del puesto, y desarrollar estrategias de aumentos. Los responsables de esta actividad requieren sólidos conocimientos de Estadísticas, estar familiarizados con encuestas salariales y conocer a fondo las políticas y estrategias de la empresa; además deberán ganarse el respeto y la confianza de los supervisores y de las gerencias de línea para asesorarlos e influirles con el fin de que se tomen decisiones que ayuden a atraer, motivar y retener al personal más productivo con excelente desempeño. Esto requiere profundos conocimientos y talento en el arte de negociar y convencer.

Durante muchos años, todos los “expertos de Remuneración” nos repiten hasta el cansancio que equidad interna era (y debía ser) una de las más sagradas reglas de la buena

administración de sueldos y salarios. Como lo establece la Ley Federal del Trabajo que a trabajos iguales, se deben pagar salarios iguales. Y añade “...en igualdad de condiciones de eficiencia” (Sander, 2012).

La estructura de sueldos es el producto de la aplicación de una técnica de la administración de remuneraciones que permite determinar el valor monetarios de los puestos, para lo que considera factores tales como la valuación de los puestos, las políticas, la previsión del futuro del mercado de trabajo, las posibilidades económicas de la organización, entre otros.

El tabulador es el resultado escrito del ordenamiento ascendente de niveles salariales, de sueldos o compensaciones, que corresponden a grupos o categorías de puestos (Vadillo, 2005).

Es la distribución y orden de los distintos niveles de salarios que una organización establece a fin de pagar el trabajo a sus empleados. La palabra estructura se ha empleado porque originalmente se refería a la distribución y orden de las partes de un edificio, que supone organización, disposición, composición y jerarquía.

Las estructuras salariales pueden catalogarse de acuerdo con:

Su composición. Esta estructura indica los distintos componentes o partes del salario, que básicamente son: salario o sueldo base. Es la retribución que debe pagar el patrón por el trabajo, fijada por una unidad de tiempo; es de carácter fijo y permanente en cuanto a su percepción.

Por su forma. De acuerdo con su forma, la estructura salarial puede ser un tabulador rígido o flexible.

Tabulador rígido: es una estructura que se compone de un valor numérico para el puesto, ya sean puntos, grados o niveles, con valor único en dinero (sueldo o salario) para esa o esas posiciones.

Tabulador flexible: es una estructura que se compone de un intervalo de valor numérico para uno o varios puestos, ya sean puntos, grados o niveles. Con un intervalo de valores en dinero (sueldo o salario), este tabulador tiene como finalidad distinguir niveles de actuación o de antigüedad de los empleados (Varela, 2006).

En un tabulador de sueldo se establecen rangos de amplitud para cada sueldo, de esta manera, la administración de los sueldos es flexible en cuanto a su asignación. Para ello se establecen porcentajes arriba y debajo de los salarios actuales, de manera que graficados los sueldos, arriba se trazarían como una línea recta paralela que pasaría por encima de la recta que muestra el nivel de los salarios de la empresa, y los salarios por debajo se dibujarían en la gráfica como una línea recta paralela que pasaría por debajo de la misma.

Un tabulador condensa el trabajo que la valuación de puestos ha generado. Los rangos salariales dan a cada puesto su valor en puntos devenidos pesos. El tabulador debe alimentarse, además del trabajo periódico de realizar la valuación de puestos, de la información gubernamental en materia de sueldos y salarios, e aumento del costo de vida, los índices macroeconómicos y de la investigación salarial, también realizada de manera

periódica. Conviene indicar que en una economía inflacionariamente crónica, a la vez que aumenta el rango de sueldos, debe frenarse la proporción de los aumentos salariales.

Uno de los motivos de gran importancia para ordenar el salario en rangos se debe, como lo señala Martín del Campo (1991), a que en la práctica no se observa la máxima a trabajo igual, desempeñado al mismo nivel de efectividad y resultados, corresponde salarios igual. Los motivos de ello estriban en que las diferencias están demarcadas por la experiencia que se tenga, conocimientos, habilidades, aptitud, grado de motivación intrínseca, inteligencia, madurez emocional, actitud, disponibilidad, etc. De tal manera que las variaciones para realizar el trabajo se reconocen por diferencias de salarios para un puesto, o para cada puesto, dentro de un rango, el rango salarial (citado en Llanos, 2007).

2.3 Empleados competentes

Una de las características más destacadas a experimentar en los últimos años del siglo XX, y primeros del siglo XXI, es la actuación de los distintos agentes ante el cambio rápido y continuando en tecnologías, sistemas, procesos, tendencias, entre otras, propiciado por las condiciones de globalización y competencia, lo cual desemboca en una situación en la que casi todo es copiable y/o comparable.

Cada vez con mayor énfasis, las personas desean ser protagonistas de los proyectos en que se involucran, protagonistas de sus proyectos personales y también en los colectivos, construir y no observar, actor y no espectador. Esto se convierte en un potencial para las organizaciones por cuanto el éxito solo lo tendrán aquellas organizaciones que asimilen

rápidamente los cambios y donde las personas estén preparadas para responder a ellos de la mejor manera posible (Annicharico y Valdez, 2002).

Aunque existe una gran cantidad de criterios sobre el capital intelectual, la jerarquía de los elementos que la componen y las mejores formas de medirlo, muchos autores concuerdan en que el mismo está formado por: capital humano, capital estructural y capital relacional.

En el capital humano, se incluyen todas las capacidades individuales, los conocimientos y destrezas de los empleados. Este conjunto de valores que son provistos directamente, todos los empleados juegan un papel preponderante en todas las organizaciones. En la Era del conocimiento, lo vital es que fluya el conocimiento en todas las direcciones, alienta la creatividad y brinda herramientas intelectuales para el desempeño diario (Colina, 2006).

Por el capital estructural, se entiende al conjunto de los equipos, programas, bases de datos, patentes, marcas y estructura organizacional; así como las relaciones con los clientes.

En el capital intelectual es la suma del capital humano, el capital estructural y el capital relacional. Gestionarlo, para crear valor en la empresa, no está determinado por explotar uno de estos factores, sino de establecer una interacción entre ellos, de modo que el resultado generado sea el más adecuado para la organización.

El capital intelectual ha existido siempre, pero recién en los últimos años, se ha empezado a considerar como un valor agregado no empírico que se trata de medir por medios tradicionales: como mejorar la productividad, o la participación en el mercado o cómo lo

gestiona la competencia. Para Martín (2002) el capital intelectual está constituido por los bienes intangibles de la empresa relacionados con el conocimiento, habilidades e información.

Hay muchas definiciones sobre lo que es el talento que repasaremos para poder aunar criterios; hoy en día, con la escasez de ciertos profesionales, el talento, su definición y una estrategia clara de su manejo resultan esenciales para alinear a la organización a la estrategia del negocio. Difícilmente se puede llevar a cabo un cambio estratégico cumplir con sus objetivos sin gestión de talento adecuada que permita generar las capacidades necesarias para la organización. Cohen (2001) confirma que “el talento de aquellos con una alta performance se ha convertido en una diferencia crítica entre las compañías que crecen e innovan, y las que dudan o simplemente sobreviven.

Brown y Hesketh (2004) consideran que la nueva realidad de las empresas requiere gente talentosa más que nunca ya que es la que les permite obtener ventajas competitivas. El talento es el agravante de que hoy los empleados tienen mayor movilidad y el compromiso se ha reducido. Por otro lado, agregan que hay que considerar que la gente hoy demanda mucho más que antes, cuando aceptaban los estándares ofrecidos (por ejemplo, beneficios y compensación). El talento es una aptitud o habilidad especial; pero la dimensión del talento en las organizaciones requiere una mayor apertura de esta definición, también podríamos decir que el talento es la suma de habilidades de las personas como capacidades, conocimientos, experiencias, inteligencia, juicio y carácter. Se manejan dos tipos de talento; *el talento directivo* es una combinación de “mente estratégica, habilidad para liderar, madurez emocional, habilidades de comunicación, habilidades para atraer e inspirar otras

personas talentosas. El *talento crítico* no necesariamente es un talento directivo pero puede ser clave para la estrategia el negocio, es un grupo o conjunto de personas sin las cuales a organización no podría lograr sus estrategias.

Uno de los grandes desafíos de las empresas es no solo conseguir l talento más adecuado para generar ventajas competitivas, además de gente que pueda llevar la estrategia de la organización adelante, sino también crear las condiciones para que esa gente quiera quedarse. El menor compromiso de las personas hacia las organizaciones o es un problema específico de los empleados existentes o futuros.

Ahora bien las organizaciones son las responsables de lo que está sucediendo, la falta de confianza y de compromiso, podríamos decir, es simplemente una consecuencia de las acciones de la propia organización en su momento. Hoy, con un mercado más competitivo y con sed de talento, viene la venganza que va buscar mayores beneficios para compensar la falta de compromiso y confianza en las organizaciones (Hatun, 2009).

PROPUESTA: SALARIOS COMPETITIVOS, EMPLEADOS COMPETENTES.

3.1 Justificación

En la actualidad tener un salario competitivo resulta cada vez más difícil, sobre todo cuando se establece el dilema si esto se debe a una economía que no crece lo suficiente, a que las empresas no están dispuestas a pagar más, o la competencia del talento humano. Es un tema difícil, ya que el panorama para un salario competitivo luce muy complicado y resulta aún más difícil de destacar, pues en el país hay más de 130 mil profesionales relacionados con estas carreras.

Sin embargo, en México tener una licenciatura no es sinónimo de garantizar un buen salario; la remuneración del profesionista está 50% por debajo de lo que podría percibir, si es que la economía tuviera un mayor crecimiento y el sector productivo reclamara más capacitación para los puestos. Al igual que la moneda, el esfuerzo físico y el trabajo intelectual son componentes de intercambio en el ámbito de las organizaciones. Éstas, a cambio de un pago monetario, reciben de una persona trabajo especializado, general o intelectual. El empresario tiene el capital para contratar personas que desarrollen, operativa e intelectualmente, su empresa y determinan así la necesidad de administrar recursos humanos y poder motivarlos para que realicen las funciones que se determinen.

Dicho lo anterior el presente trabajo tiene como finalidad realizar una investigación de tipo documental sobre la Psicología Organizacional a través de la sub área de Compensaciones, donde se pretende realizar una propuesta de los salarios competitivos para empleados competentes.

Para la mayoría de las personas, el pago tiene un efecto directo en el nivel de vida, en el estatus dentro de su comunidad y por supuesto, dentro de su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad de una empresa: los empleados son muy sensibles ante esto. Si en la empresa hay un sistema objetivo y claro para determinar el valor de un puesto y su rendimiento y cada

persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago (Varela, 2013).

Montalván (1999) menciona que el manejo de los recursos humanos constituye todo un arte y una ciencia, ya que conducir voluntades, inteligencias y sentimientos, no es nada fácil. Sabemos que cada ser humano constituye un mundo; sus experiencias son totalmente propias, incompatibles e intransferibles, cada persona tiene su propia identidad, lo que la hace única. Por lo que un grupo de personas está constituido por todo un universo de características, cualidades, defectos, necesidades e improntus, no necesariamente compatibles o integrables. Por eso, el manejo de personas es quizá la actividad más difícil que pueda realizar el ser humano.

Adicional menciona que se deben considerar tres elementos fundamentales que participan en la organización: los recursos materiales, los recursos financieros y los recursos humanos. Donde se define a los recursos materiales todos aquellos que constituyen la infraestructura, insumos, bienes patrimoniales de las empresas; los recursos financieros se refieren a los mecanismos de manejo del capital que requiere la empresa y los recursos humanos que constituyen la parte más importante y sensible de la organización: la gente que se denomina como el capital humano.

Una de las partes más importantes de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, ya sea que se dediquen a la producción de bienes o de servicios, es el recurso humano, pues son los empleados quienes determinan que el proceso concluya de manera satisfactoria o no. El recurso humano es una fuente de ventajas competitivas para las organizaciones, ya que de tener empleados motivados, comprometidos y capacitados es una condición de suma importancia para el éxito de la organización (Varela, 2013).

Los jóvenes que ingresan a las empresas, muchos de ellos millennials recién egresados de sus carreras profesionales, demuestran un gran entendimiento de los procesos tecnológicos, una actitud proactiva y dinámica. Sin embargo al momento de la ejecución de las tareas e implementación de estrategias, enfrentan dificultades. Queda en evidencia

entonces su falta de experiencia, lo cual denota una desconexión entre las habilidades que aprenden en las universidades y la realidad puertas adentro de las organizaciones.

Esta brecha hace que la curva de aprendizaje de los colaboradores tarde en despegar, generando retrasos y la necesidad de cubrir las deficiencias con estrictos programas de entrenamiento. La función de RRHH tiene la difícil tarea de cerrar esta distancia y capitalizar la inversión que se hace en los entrenamientos para que tengan un impacto en el negocio. En la medida en que se dé este seguimiento, se lograra el retorno de la inversión.

Otro de los retos del departamento de RRHH es comprender los diferentes mecanismos de motivación a los responden los empleados de las generaciones de Baby Boomers, Generación X y Millenials. En la actualidad, es cada vez más importante el desarrollo de una marca como empleador que lleve una propuesta de valor para los empleados, la optimización de los procesos de movilidad del capital humano, la inversión en tecnologías de comunicación, la promoción de herramientas de entrenamiento virtual y la construcción de liderazgos multiculturales y virtuales.

Este escenario de proliferación de avances tecnológicos ha propiciado la aparición de opciones de trabajo flexibles. El home – office que permite un mejor balance de vida, y las conexiones a distancia, cobran fuerza como estrategias preferidas por algunos grupos de colaboradores, en especial, los más jóvenes. El reto para la gestión de talento es adaptar estas tendencias a las necesidades de la organización y generar estructuras laborales que satisfagan las necesidades de todos, y que estén al mismo tiempo alineadas con el negocio.

Oltra, V. y et al (2005) mencionan que dentro de una empresa se debe contar con un sistema retributivo adecuado para los empleados; se denomina sistema retributivo al conjunto sistemático de medidas, mediante las cuales la organización distribuye recompensas, monetarias y no monetarias, entre sus colaboradores, para recompensar su contribución. El sistema retributivo de una organización cumple con diferentes fines; su éxito dependerá de su diseño y de la coherencia entre sus características y las de la organización.

El sistema retributivo quiere contribuir en el logro de los objetivos estratégicos de la organización, utilizándolo como parte del sistema global de gestión del factor humano, se contribuye a la consecución de la estrategia organizativa; este debe cumplir unos requisitos:

Principios de igualdad: debe ser capaz de poder explicar de forma coherente las diferencias que se producen entre los salarios de las personas, de forma que se traten de igual las situaciones iguales, y se traten de forma diferentes las situaciones diferentes.

Diferenciador y con alicientes para todas las personas: tiene que ser capaz de diferenciar todos los matices que se presenten, da opciones de crecimiento a todas las personas, de forma que nadie pierda el aliciente a cambio de algo (mayor o mejor desempeño, aumento de responsabilidades, desarrollo, etc.)

Ubicado en el mercado de acuerdo con el momento estratégico de la organización: el mercado no es uniforme, y tampoco lo son los distintos momentos por los que pasa la vida de la empresa; existen organizaciones a las que pueden interesar en un momento determinado pagar en la parte alta del mercado para ser capaces de atraer a las mejores personas, mientras que otras organizaciones se sitúan estratégicamente en la parte de media o baja del mercado para conseguir eficiencia en costes y porque no tienen excesivos riesgos de perder personas.

Atraer a candidatos hacia la organización: la existencia de un sistema retributivo en una organización permite asegurar que la remuneración obtenida por los colaboradores sea suficiente como para que resulte atractiva para atraer a las personas adecuadas, en el momento oportuno para la función pertinente.

Mantener a los buenos empleados: a no ser que se perciba que el sistema de retribución cumple con los principios de equidad interna y es competitivo desde el punto de vista de la comparación con otras organizaciones, los buenos empleados probablemente abandonarían la organización en cuanto se les presente una oportunidad.

Motivar a los empleados: contribuye la motivación del individuo al vincular las recompensas obtenidas al rendimiento/desempeño (Oltra, V. y et al, 2005).

La forma en que las empresas remuneran a su fuerza laboral ha evolucionado, sobre todo hay menos énfasis en basar la paga en la antigüedad y más en la aportación los resultados de la empresa, el desempeño y el valor para la empresa que tenga el empleado; también se da menor importancia a las labores del puesto, y más en las habilidades y competencias individuales, y en la manera es que su aportación encaja dentro de las necesidades estratégicas globales de la organización; finalmente hay menos énfasis en rangos de sueldo y puesto laborales definidos estrechamente, y más en puestos y en rangos más amplios (Dessler y Varela, 2011).

3.2 Sugerencias

Dentro de las empresas debe haber una valoración de puestos ya que esto permitirá las asignaciones de trabajo flexible y con mayores habilidades, así como de técnicas de alto conocimiento y compromiso como el trabajo en equipo y la toma de decisiones participativa. Lo cual no dará lugar para que los empleados digan “Ése no es mi trabajo”.

Ahora bien, la remuneración basada en competencias tiene la finalidad de evitar este problema; ya que se paga al trabajador por las habilidades y los conocimientos que es capaz de usar, en vez de por las responsabilidades del puesto que actualmente conserva. Las competencias son características individuales demostrables como conocimiento, habilidades y conductas.

3.3 Actividades

Dentro de una empresa se debe contar con un sistema retributivo adecuado para los empleados; se denomina sistema retributivo al conjunto sistemático de medidas, mediante las cuales la organización distribuye recompensas, monetarias y no monetarias, entre sus colaboradores, para recompensar su contribución. El sistema retributivo de una organización cumple con diferentes fines; su éxito dependerá de su diseño y de la coherencia entre sus características y las de la organización.

El análisis, descripción y valuación de puestos de trabajo son tres herramientas que habrán de servir como base para la aplicación de las distintas políticas de gestión y dirección de los recursos humanos de cualquier tipo de organización y en cualquier entorno empresarial.

La aplicación de las técnicas de descripción y valuación de puestos como fin en sí mismo, tienen como único resultado la obtención, por un lado, de una documentación informativa más o menos detallada de la actividad de una organización y la estructuración de dicha actividad global en actividades y resultados parciales que son encomendados a cada uno de los puestos de trabajo para la consecución de los resultados globales de la compañía, y por el conocimiento de la importancia estratégica de cada uno de los puestos dentro del contexto de la organización.

a) Responsabilidades

a. Objetivo: determinan la magnitud de la responsabilidad que tendrá un puesto en sus funciones dentro de una empresa

b. Definición: según Hay Group la responsabilidad hace referencia al grado en que el puesto / rol debe responder por sus acciones y sus consecuencias, mide el efecto del puesto / rol sobre los resultados finales.

Las responsabilidades de un puesto debe tener lo siguiente: *libertad para actuar* grado en el que el puesto decide sobre medidas y actuaciones a tomar para conseguir los resultados esperados; *Naturaleza del impacto:* el grado de influencia del puesto sobre los resultados definidos.

c. Beneficios: tener bien definidas las responsabilidades en los puestos ayudará a que las personas tengan la satisfacción de estar bien pagadas.

b) Solución de Problemas

a. Objetivo: determina que intensidad del proceso mental de aplicación de la competencia, para identificar y solucionar problemas.

b. Definición: representa la cantidad y la naturaleza de pensamiento requerido en un puesto en forma de análisis, razonamiento,

evaluación, creatividad, aplicación de juicios de valor, elaboración de hipótesis, establecimiento de premisas y obtención e conclusiones.

c. **Beneficios:** es una parte esencial en un descriptivo de puesto ya que nos ayudará a determinar qué nivel jerárquico tendrá la posición dentro de la empresa.

c) Mercado General

a. **Objetivo:** determina un punto de equilibrio, para saber si la compensación total es competitiva.

b. **Definición:** está conformado por todas las empresas del mismo o diferente giro, con nombres de puesto diferentes pero realizando las mismas funciones.

c. **Beneficios:** facilita a la empresa saber si es competitiva con las demás empresa y no sobre pagar a los empleados como se hacía anteriormente.

d) Presupuesto

a. **Objetivo:** determina y permite tener las posiciones dentro de una empresa,

b. **Definición:** es un análisis sistemático que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de una empresa, calculando los input y los output de los recursos, siendo los recursos dinero, tiempo, materiales, uso de maquinaria y de espacio, entre otros. El presupuesto debe entregar como resultado indicadores financieros sobre la cantidad y el costo de los recursos requeridos para desarrollar el producto, incluyendo el proceso productivo, así como datos concretos sobre la rentabilidad, la utilidad esperada, el flujo efectivo y los indicadores financieros.

c. **Beneficios:** ayuda a mantener a una empresa alineada con sus ingresos y egresos, pero sobre todo a saber si la empresa puede mantener una posición de cualquier grado.

3.4 Comentarios Finales

A lo largo del desarrollo este trabajo y con la experiencia que se va adquiriendo en los diversos puestos y funciones desarrolladas dentro de una empresa, te vas percatando de cómo se maneja el mundo de la organización; pero es mayor el descubrimiento cuando te encuentras en el área de Recursos Humanos – Compensaciones debido a que hoy en día es el área especialista que se encarga de proponer un sueldo y determinar las funciones de un puesto.

Adicional las empresas de hoy no son las mismas de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

Por otra parte, las personas también se vuelven flexibles y sensibles, porque participan en forma simultánea en varias organizaciones para trabajar, estudiar, asesorar, consultar, comprar, alquilar, comer, vestir, viajar, etc. También las personas se deben integrar a diferentes culturas organizacionales para tener éxito.

La cultura organizacional es un factor de éxito o fracaso de las organizaciones; puede ser flexible e impulsar la organización, pero también puede ser rígida e impedir su desarrollo. En la parte más visible de la cultura es donde se encuentran las pautas y los estilos de comportamiento de los trabajadores, es la más fácil de cambiar. Las organizaciones con más éxito es porque adoptan culturas que no son flexibles sino sensibles para dar cabida a las diferencias sociales y culturales de sus trabajadores principalmente cuando actúan en términos globales y competitivos, esparciéndose por distintas partes del mundo.

El capital humano debería ser lo más importante en la empresa, sin el capital humano no es posible realizar nada, así que si se quiere tener un mejor nivel empresarial y como consecuencia un mayor nivel económico y cultural en el país, se debe invertir en preparar y desarrollar las capacidades de estos.

La fuerza del trabajo humano que posee el capital humano (cualidades físicas e intelectuales) y que aplica en la producción de satisfactores de las necesidades, forma parte del capital de una empresa ya que pertenece al conjunto de bienes utilizados en la producción, así como las instalaciones, el equipo, la maquinaria, las materias primas y los insumos, y la mano de obra forman parte del proceso productivo.

Dentro de la empresa podemos hablar de un contrato psicológico el cual condiciona buena parte de ese acoplamiento mutuo. Un contrato es un acuerdo o una expectativa que las personas tienen consigo mismas o con otros. El contrato se convierte en el medio para la creación y el canje de valores o el intercambio de recursos entre las personas. Cada persona presenta sus propios contratos que rigen tanto sus relaciones interpersonales como las intrapersonales. El contrato psicológico es un entendimiento tácito, entre el individuo y la organización, de los derechos y las obligaciones consagrados por el uso que ambas partes respetarán y observarán.

Ahora bien, la organización debería propiciar la adaptación del comportamiento del individuo a sus expectativas y necesidades. Mientras tanto, el nuevo participante trata de influir en la organización y en su gerente superior para crear una situación de trabajo que le proporcione satisfacción y le permita alcanzar sus objetivos personales.

Para tener empleados motivados en cuanto a salario y prestaciones la empresa debe tener una buena comunicación de cómo se determina un sueldo y que se considera para dar un incremento salarial; esto permitiría que los empleados se encuentren tranquilos y trabajen por lo que le pagan y no por lo que ellos creen que deberían ganar.

CONCLUSIONES

En el desarrollo de un proyecto, como lo es el de un servicio de información con acceso público internacional, arroja resultados positivos, experiencias y conocimientos que sirven como base para la formulación de nuevas propuestas. En el caso del presente trabajo se obtienen las siguientes.

Se tiene como finalidad realizar una investigación tipo documental sobre la Psicología Organizacional a través de la sub área de Compensaciones, la cual nos ayudará a realizar una propuesta de los salarios competitivos para empleados competentes.

Ahora bien, en México tener una licenciatura terminada no es sinónimo de buen salario; la remuneración del profesionista está 50% por debajo de lo que podría percibir si la economía tuviera un mayor crecimiento y el sector productivo reclamara más capacitación para los puestos. Al igual que la moneda, el esfuerzo físico y el trabajo intelectual son componentes de intercambio en el ámbito de las organizaciones. Éstas, a cambio de un pago monetario, reciben de una persona trabajo especializado, general o intelectual, así como lo menciona Varela (2013), existen muchos factores personales que también afectan la percepción de un individuo sobre lo que es justo en cuanto a su sueldo.

Adicional el empresario tiene el capital para contratar personas que desarrollen, operativa e intelectualmente, su empresa y determinan así la necesidad de administrar recursos humanos y poder motivarlos para que realicen las funciones que se determinen.

Las empresas deben mantenerse actualizadas frente a los cambios que sufre la sociedad día a día para ser capaz de proveer el servicio adecuado y que vaya de acuerdo a las mismas exigencias a las que se enfrenta, pero no solo la empresa debe estar actualizada sino también el psicólogo que se encuentre en la sub área de Compensaciones, ya que ellos son los encargados de poder hacer los sueldos competitivos. Vadillo (2005) menciona que la mayoría de los estudiosos de las necesidades del ser humano coinciden en otorgar una gran importancia al salario, no como factor de motivación hacia al trabajo sino como satisfactor de necesidades primarias.

Es importante mencionar que el rol que juega el psicólogo dentro de una empresa, es muy importante ya que será el encargado de estudiar la repercusión que esos aspectos, es decir los elementos formales e informales de la empresa, tienen en la productividad, la motivación y el espíritu de equipo, aquí hay omisión de la selección de empleados, el adiestramiento y desarrollo, el liderazgo, la motivación, la satisfacción y la participación activa en el trabajo.

La motivación para el trabajo se ve afectada por las formas en que los individuos piensan, eligen y toman decisiones respecto a su situación laboral (Froman, 1986). Por ejemplo, los empleados tienden a buscar una relación equilibrada o justa entre lo que invierten en su trabajo (educación, habilidades, experiencia, tiempo y esfuerzo) y las recompensas que reciben a cambio (dinero, ascensos, reconocimiento, satisfacción en el trabajo).

Finalmente para tener empleados competentes en cuanto a salario y prestaciones la empresa debe tener una buena comunicación de cómo se determina un sueldo y que se considera para dar un incremento salarial; esto permitiría que los empleados se encuentren tranquilos y trabajen por lo que le pagan y no por lo que ellos creen que deberían ganar.

REFERENCIAS

- Alastruey, R. (2009). Empleo 2.0. Editorial UOC. Barcelona.
- Alles, M. (2006). Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. Ediciones Granica. Buenos Aires.
- Alcover C. et al. (2012). Psicología del trabajo. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid.
- Barquero, A. (2005). Administración de Recursos Humanos. San José, Costa Rica.
- Boring, E.G. (1978). Historia de la Psicología Experimental. Trillas. México.
- Blum, M. y Naylor J. (1968). Industrial Psychology: Harper and Row, New York
- Carpintero, H. (1976). Historia de la Psicología. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos, McGraw-Hill, México.
- Cosacov, E. (2005). Introducción a la Psicología. Brujas. Argetina.
- Debayle, R. (). Conseguir empleo en tiempos difíciles. Aguilar. México.
- De la Mora, J.G. (1977). Psicología Educativa. Progreso. Guadalajara.
- Dessler y Varela (2011). Administracion de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. Pearson. México.
- Fernandez, J.L. (1987). Introducción a la Psicología. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid.
- García y Val Nuñez (1996). Los Recursos Humanos en la empresa española. Díaz Santos. Madrid, España.
- Hatum, A. (2009). Alineando la Organización: estrategia y prácticas de Recursos Humanos para Managers. Ediciones Granica. Buenos Aires.
- Hogg, M. y Vaughan, G. (2008). Psicología Social. Médica Panamericana. Madrid, España.
- Juárez, O. (2010). Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones. Grupo Editorial Patria. México.
- López, M. y Grandío, A. (2005). Capital Humano como fuente de ventajas competitivas. Gesbiblo. España.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F. y Plinio, G. (2002). Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño. Centro internacional de investigaciones para el desarrollo. Ottawa, Canadá
- Llanos, J. (2007). Estrategias para la Administración de Sueldos y Salarios. Trillas. México.
- Myers, D.G. (1999). Psicología. Editorial Médica Panamericana. Madrid.

- Mondy y Noe, (2005). Administración de Recursos Humanos, Pearson Educación. México
- Montalván, C. (1999). Los recursos humanos en la pequeña y mediana empresa. Universidad Iberoamericana. México.
- Morris, C. y Maisto, A. (2001). Introducción a la Psicología. Pearson Educación. México.
- Muchinsky, P. (2002). Psicología aplicada al trabajo. Internacional Thomson. México.
- Oltra, V., Curós, M. Pilar, Díaz, Chritian, Rodríguez –Serrano J., Teba R. y Tejero J. (2005). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. Barcelona.
- Porret, G. (2008). Recursos Humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones. ESIC Editorial. Madrid.
- Prieto, J.L. (1995). Introducción a la Psicología. Conceptos y esquemas. Centro de estudios. Ramón Areces. Madrid.
- Puchol, L. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Díaz Santos S.A. Madrid.
- Rodríguez, J.M. (2005) El factor humano en la empresa. Ediciones Deusto. Barcelona
- Rodríguez-Serrano, J. (2004). El modelo de gestión de recursos humanos. Editorial UOC. Barcelona.
- Sánchez, P. (2008). Psicología Clínica. Manual Moderno. México.
- Sander, G, (2012) Guía práctica para dirigir RH.
- Spector, P. (2002). Psicología industrial y organizacional. Investigación y Práctica. Edit. El Manual Moderno.
- Varela, R. (2013). Administración de la compensación. Sueldos, Salarios y Prestaciones. Pearson Educación. México.
- Whittaker, J. (1971). Psicología. Editorial Interamericana. México
- Ulrich, D., Losey, M. y Lake, G. (2003). El futuro de la Dirección de Recursos Humanos. Ediciones 2000. Barcelona.
- Uribe, J. (2016). Psicología del Trabajo. Un entorno de factores psicosociales saludables para la productividad. Manual Moderno. México.
- Vadillo, S. (2005). Administración de remuneraciones. Editorial Limusa. México.
- Varela, R. (2009). Administración de la Compensación: sueldos, salarios y prestaciones. Pearson Educación. México.
- Varela, R. (2013). Administración de la compensación. Sueldos, Salarios y Prestaciones. Pearson Educación. México.
- Ventura, B. (2012). Operaciones Administrativas Recursos Humanos. Ediciones Paraninfo. España.

Zepeda, F. (2003). *Introducción a la Psicología*. Pearson Educación. México