



Mi Universidad

LIBRO

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

MAESTRIA EN ADMINISTRACION

SANDRA DANIELA GUILLÉN PULIDO

Septiembre – Diciembre 2020

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los

jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Visión

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

Objetivo de la materia: El alumno será capaz de valorar la importancia de los recursos humanos en la empresa, y desarrollar e implementar las estrategias, planes y programas para su administración, a fin de lograr el óptimo desempeño de los individuos, los grupos y de la propia organización, además, instrumentará herramientas dirigidas al acrecentamiento y evaluación del capital humano dentro de un ambiente laboral, seguro con énfasis en mejorar la calidad de vida del empleado.

UNIDAD V

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- 5.1. Importancia de la evaluación del personal.
- 5.2. Desarrollo de programas de evaluación.
- 5.3. Métodos y procesos de evaluación del desempeño.
- 5.4. Entrevistas de evaluación e interacción.

UNIDAD VI

ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES

- 6.1. Programa de sueldos y salarios, evaluación de puestos.
- 6.2. Tasas salariales, estructura salarial.
- 6.3. Planes de incentivos individuales y grupales.
- 6.4. Planes relacionados con la contribución a las utilidades.
- 6.5. Planes de beneficios y prestaciones.

UNIDAD V

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de los RRHH en las organizaciones empresariales. Un sistema de evaluación del desempeño es una técnica de gestión de recursos humanos que permite determinar la actuación de cada una de las personas que estén involucradas en dicho sistema, en relación a una serie de factores establecidos de antemano y en consecuencia su aportación a la consecución de los objetivos individuales, departamentales y globales de la organización.

La tarea de evaluar el desempeño no debe ser considerada como un ejercicio de examen anual, ni como un procedimiento para juzgar y sancionar o premiar, sino fundamentalmente para ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

El profesional de recursos humanos enfrenta diversos desafíos en el logro de su objetivo en las organizaciones. Éste objetivo puede resumirse en la búsqueda permanente de coincidencias entre los intereses del recurso humano y los intereses del propietario, para el mejor desarrollo de la organización a la cual están integrados, sin olvidar el contexto social en el cual se desenvuelven.

En términos concretos, el principal desafío del especialista en recursos humanos es lograr el mejoramiento permanente de las organizaciones de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces. Ser eficiente implica utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios. Ser eficaz implica lograr la producción de estos bienes y servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad. Estos dos factores conducen a mejores niveles de productividad.

La valoración del personal o evaluación del desempeño se define como una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra, por sus características personales y/o por su prestación, con respecto a la organización de la que forma parte, expresado

periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas encargadas en tal sentido y que conozcan al individuo y su trabajo.

El concepto de evaluación del desempeño es una tarea básica y fundamental de la dirección, entendida como un proceso riguroso que posibilita una adecuada gestión de recursos humanos mediante la obtención de información de la contribución que ha realizado cada empleado en un periodo de tiempo determinado a la consecución de los objetivos de la organización

Luego se puede definir la evaluación del desempeño como un proceso sistemático y periódico de análisis que permite determinar la eficacia con que las personas han llevado a cabo su cometido y funciones en la organización.

También la evaluación del desempeño permite realizar un pronóstico del potencial de la persona evaluada, así como un indicador de necesidades de formación

5.1. Importancia de la evaluación del personal.

La finalidad del sistema de evaluación del desempeño es orientar la actuación profesional con el objetivo último de conseguir la mayor adecuación posible de las personas a sus puestos de trabajo, como medio para obtener un rendimiento óptimo y satisfacción y, en consecuencia, obtener la máxima eficiencia de la organización, ya que sus resultados permiten un empleo más racional de los recursos humanos de que se dispone y una mejora de los mismos.

Se pueden distinguir dos finalidades en la valoración del mérito individual, a saber:

a) **Administrativas:** en que la atención está puesta en la posibilidad de fundar sobre bases más objetivas y justas toda una serie de medidas administrativas (ascensos, aumentos, traslados, despidos, etc.), favoreciendo así su comprensión y aceptación por parte del personal

b) **De mejora:** en que la atención está puesta en la posibilidad tanto de desarrollar la capacidad de los empleados y de corregir sus faltas, como de estimularlos a perfeccionarse

y a superar sus defectos a través de un conocimiento objetivo de sus cualidades y de sus puntos débiles.

La valoración del personal o evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son los que seguidamente se mencionan:

1. La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la organización
2. Sus parámetros deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo
3. Los objetivos del sistema de evaluación del desempeño deben definirse claramente
4. El sistema de e.d. requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores
5. El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras

5.2. Desarrollo de programas de evaluación

En el proceso de implantación de un sistema de evaluación de desempeño, existen cuatro fases. A continuación se detalla cada una de ellas.

- **Fase del diseño**

-Objetivos

Los objetivos de progreso, se consiguen gracias a que a través del sistema de evaluación del desempeño se pueden identificar necesidades de mejora y facilitar información al evaluado sobre lo que se espera de él. Los objetivos de apoyo, se alcanzan ya que la evaluación se convierte en un mecanismo de motivación además de facilitar la comunicación entre evaluador y evaluado. Por último, objetivos de supervisión, ya que la información que este sistema proporciona recibe un uso activo en la planificación y gestión de los recursos humanos de la empresa.

-Los destinatarios e implicados en el sistema

Se define en primer lugar a quién se va a evaluar, puede ser a todo el personal o a una parte, y luego quién es el responsable de realizar las evaluaciones, ya sea desde el punto técnico y operativo.

-Enfoque, criterios, método y cuestionario

Determinar el enfoque, los criterios, el método y el cuestionario a través de los cuales se va a realizar de la evaluación del desempeño, estos permitirán la consecución de los objetivos establecidos para el sistema de evaluación de desempeño.

- **Fase de implantación**

Con el objetivo de asegurar una correcta implementación del sistema, en esta fase se determinan aspectos tales como el plan de comunicación a los implicados y el diseño del programa de capacitación para facilitar la tarea de los evaluadores, constituyendo las bases para el éxito del programa de evaluación de desempeño.

- **Fase de la aplicación**

La clave de esta fase es la entrevista de evaluación. Para obtener el máximo provecho del sistema no deben descuidarse los aspectos logísticos del proceso, tales como el envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas, etc.,

- **Fase de desarrollo**

El objetivo de esta fase es el mantenimiento y actualización del sistema para que se mantenga fiel a los objetivos definidos por la organización, como así también, la introducción de mejoras a través del aporte de los involucrados en el proceso. Esto se realiza a través de mecanismos de control o seguimiento oportunos aplicados por los responsables del sistema, permitiendo mantener su credibilidad y utilidad.

5.3. Métodos y procesos de evaluación del desempeño

Tal como plantean los autores Bohlander, Sherman y Snell, la importancia de la evaluación de desempeño ha conducido a la creación de varios métodos para juzgar la manera en la que el empleado lleva a cabo sus labores. La mayor parte de estas técnicas constituyen un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se evidencian en otros enfoques.

Estos métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo a lo que miden: características, conductas o resultados. Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo que son los mejores para el desarrollo de las personas. El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en los aportes mensurables que los empleados realizan a la organización.

Métodos basados en características

Este método consiste en medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa, liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o el futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el “listado” de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.

- Escalas gráficas de calificación:

Este método permite evaluar a los empleados mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. El evaluador indica en una escala en qué grado el evaluado posee determinada característica. Se utiliza un formulario en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las verticales representan los grados de variación de los factores.

Existen diferentes escalas gráficas de evaluación, las cuales se detallan a continuación:

- Escalas gráficas continuas: escalas donde solo están definidos los extremos. •

-Escala gráfica semicontinua: idénticas a las continuas pero se incluyen puntos intermedios.

-Escala gráfica discontinua: las posiciones de las marcaciones ya están fijadas y descriptas con anterioridad, el evaluador solo puede seleccionar una de ellas.

Ventajas:

-Posibilita la visión integrada y resumida de los factores de evaluación.

-Es de fácil aplicación y comprensión.

-Exige poco trabajo al evaluador, por su simplicidad.

Desventajas:

-No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, el instrumento no puede ajustarse a las características del empleado bajo análisis.

-Puede verse influenciado por errores de los evaluados, que determinan mediciones subjetivas del desempeño, por lo tanto los resultados pueden ser subjetivos.

-Presenta resultados generales.

-Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.

- Elección forzada:

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado.

Ventajas:

-Es un método de aplicación siempre, que no requiere preparación previa.

-Proporciona resultados libres de subjetividades, por lo tanto son confiables.

Desventajas:

- Su elaboración e implementación son complejas, exigen una planeación muy cuidadosa. –
- Los resultados obtenidos son generales o globales, distingue solo los empleados buenos, medios e insuficientes, sin dar mayor información.
- No proporciona información para el desarrollo de los recursos humanos.
- No proporciona al evaluador una noción anticipada del resultado de la evaluación.

- Método de formas narrativas:

Este método requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre el desempeño de un empleado. Este proceso mejora cuando se le dan instrucciones a un supervisor para que describa puntos específicos de la posibilidad de promoción, los talentos especiales, habilidades, fortalezas y debilidades del empleado. Tiene sin embargo muchos problemas, es una tarea que exige mucho tiempo, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura, por lo tanto, los buenos escritores brindarán evaluaciones más favorables de sus empleados, que aquellos con menor capacidad literaria.

Métodos basados en comportamientos

Como se mencionó anteriormente, uno de los inconvenientes potenciales de una evaluación del desempeño basada en características, es que éstas tienden a ser vagas y subjetivas. Los métodos basados en comportamientos se basan en la descripción de qué acciones deberían o no deberían exhibirse en el puesto. Su máxima utilidad consiste en proporcionar información para el desarrollo de los recursos humanos.

- Método de incidentes críticos:

Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas conductas que originan resultados positivos (éxitos) o negativos (fracasos). Se trata de una técnica en la que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionales positivos y negativos. Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse. Las ventajas de este método es que debido a que los incidentes de comportamiento son específicos, pueden facilitar la retroalimentación y el desarrollo del empleado. Sin embargo, a menos que se analicen los incidentes favorables y desfavorables, es posible que los empleados evaluados guarden sentimientos negativos respecto de este método.

- Método de lista de revisión de conductas:

Este método consiste en que el evaluador revise una lista de característica del desempeño o de conducta del empleado, que se consideran necesarias para el puesto que ocupa. Una lista para un vendedor de equipos de computación podría incluir afirmaciones como:

- Es capaz de explicar con claridad el equipo.
- Se mantiene a la vanguardia respecto de los nuevos avances tecnológicos.
- Tiene a ser un empleado estable.
- Reacciona con rapidez a las necesidades del empleado.
- Procesa los pedidos correctamente.

- Escala fundamentada para la medición del comportamiento:

Una escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS) consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales, una por cada dimensión importante del desempeño. Estas dimensiones se basan en conductas que se identifican mediante el análisis de incidentes críticos en el puesto.

Los incidentes críticos se colocan junto a la escala y se les asignan valores de puntos según las opiniones de los expertos. Las escalas de calificación son desarrolladas por un comité que incluye a gerentes y subordinados. La tarea del comité consiste en determinar las

características o factores del desempeño que son relevantes para el desenvolvimiento en el puesto de trabajo. Luego se establecen anclas de conducta en forma de enunciados, para cada una de las dimensiones del puesto.

La ventaja que presenta este método es que, teniendo en cuenta que para su desarrollo participan empleados como así también personal de recursos humanos, se produce una mayor aceptación por parte de todos los miembros de la organización.

La principal desventaja de esta escala es que su desarrollo exige mucho tiempo y esfuerzo.

- Escalas de observación de comportamiento:

Esta escala es similar a la anterior, ambas se basan en incidentes críticos. La diferencia radica en que en lugar de pedir al evaluador que elija el ancla de comportamiento más representativa, la escala de observación está diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas. Esta escala permite al evaluador desempeñar sólo el papel de observador en lugar de ser juez. Alguna de las ventajas que presenta este método es que: 1) Conserva su objetividad, 2) separa a los buenos empleados de los malos, 3) proporciona retroalimentación, 4) identifica las necesidades de capacitación.

- Evaluación de desempeño por competencias:

La evaluación del desempeño por competencias es un sistema de control que permite demostrar la existencia del comportamiento adecuado y está basado en las observaciones de conducta concreta más que en criterios generales de apreciación global. Ésta resulta más objetiva que las evaluaciones tradicionales ya que generalmente las evaluaciones hacen juicios globales basados en factores generales y comunes, más que diseñar instrumentos que detallen las conductas exitosas específicas requeridas por la empresa. El rol del evaluador ya no es juzgar el desempeño sino, identificar la presencia o ausencia de conductas.

Métodos basados en resultados

Los métodos basados en resultados, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Su principal ventaja es que son más objetivos que otros métodos.

La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierto al sesgo o a la opinión subjetiva.

- Mediciones de productividad:

Los ejemplos clásicos de este método son: vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. A los altos ejecutivos en función a la rentabilidad. De este modo se puede alinear fácilmente a los empleados con los objetivos organizacionales. Pero también tiene problemas. Las evaluaciones por resultados pueden contaminarse por factores externos (escasez de materia prima o recesión en un mercado determinado) sobre los cuales los empleados no tienen influencia. Si solo se mide el resultado sería injusto culpar a los empleados por estos motivos.

- Administración por objetivos (APO)

Un método que pretende superar algunas de las limitaciones de las evaluaciones de resultados es la administración por objetivos. Consiste en la calificación del desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director del área responsable.

Es una filosofía ejecutiva propuesta por Peter Drucker en 1954, según la cual los empleados fijan objetivos mediante la consulta con sus supervisores, luego se utilizan esos objetivos para la evaluación de desempeño.

Una característica significativa de este ciclo es el establecimiento de metas específicas por parte del empleado, pero tales metas se basan en una declaración general de responsabilidades, preparada por el supervisor. Las metas establecidas por el empleado se analizan, se revisan, y modifican con el supervisor hasta que ambas partes quedan satisfechas. Los enunciados de metas se acompañan con una descripción detallada de las acciones que el empleado propone para alcanzarlas. Durante las revisiones periódicas, a medida que se obtienen datos objetivos, se evalúa el avance que logra cada empleado hacia las metas. En

este momento es posible cambiarlas en tanto se reciben datos nuevos o adicionales. Al concluir un periodo (por lo general de 6 meses o un año), el empleado realiza una autoevaluación de lo que ha logrado, apoyando su juicio en los datos reales en la medida de lo posible. La “entrevista” es un examen de la autoevaluación del empleado por parte del supervisor y del empleado en forma conjunta. Por último, se revisa la conexión entre el desempeño de la persona y el de la organización.

Para concluir, al aplicar este método se realiza la comparación periódica entre los objetivos fijados para cada empleado, los resultados efectivos obtenidos y las conclusiones nos permiten ver los puntos débiles y fuertes de cada uno, como así también las medidas para el próximo periodo.

5.4. Entrevistas de evaluación e interacción

La entrevista de evaluación

La entrevista es la clave del sistema de evaluación y, de no ser manejada adecuadamente, puede acabar con su objetivo principal. Su objetivo fundamental es darle a conocer al empleado informaciones significativas sobre su desempeño. La entrevista se debe considerar como la revisión anual de la gestión de recursos humanos; es la actividad principal que ha de consolidar y dar valor al contacto diario de directivos con su personal para revisar lo que pasa y lo que debería pasar entre el empleado y la empresa. La entrevista de evaluación cumple los siguientes propósitos:

1. Llegar a acuerdos con el empleado, de manera que se le permita tener una idea clara de cómo se desempeña comparado con los patrones, normas o conductas esperadas.
2. Definir medidas de mejoramiento.
3. Estimular relaciones motivadoras más fuertes.

4. Eliminar o reducir disonancias, ansiedades, tensiones o dudas. Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro.

El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas:

- La de convencimiento (utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera).
- La de diálogo (se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor) y
- La de solución de problemas (identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación).

Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño. La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. La entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. La entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño.

El proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización.

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.

UNIDAD VI

ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES

Introducción

En nuestro medio es común utilizar el término compensación para designar todo lo que las personas reciben a cambio de su trabajo, como empleados de una empresa. De eso que reciben, una parte muy importante está constituida por el sueldo o salario, según el caso, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte de la compensación corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su propio trabajo y de las condiciones laborales en que éste se lleva a cabo.

6.1. Programa de sueldos y salarios, evaluación de puestos.

Objetivos que se persiguen con la administración de la compensación:

Equidad interna

El concepto de equidad interna de la compensación tiene su fundamento en el precepto legal que establece que “a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual” y, como consecuencia, “a mayor

trabajo, desempeñado también en igualdad de condiciones de puesto, jornada y condiciones de eficiencia, debe corresponder también mayor salario”. De este precepto se desprende que resulta indispensable que la empresa pueda medir, por una parte, el tamaño que tiene el trabajo de las personas –lo que técnicamente se conoce como valuación de los puestos– y, por la otra, se necesita saber cuáles y cuántos son los resultados que la persona, en su puesto, aporta a la empresa; es decir, que también tenga la posibilidad de medir el desempeño de su personal. En otras palabras, la equidad interna es el equilibrio que la persona percibe entre sus aportaciones a los fines de la empresa y lo que considera una compensación justa a esas aportaciones, en comparación con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor.

En la medida que un empleado percibe una discrepancia entre estos aspectos en la empresa, en esa misma medida se siente tratado injustamente y, en esas condiciones, es imposible que canalice su energía, tiempo y atención en el trabajo; además, con esa insatisfacción contamina a quienes trabajan a su lado, deteriorando de manera general la productividad, calidad y clima organizacional, antes de abandonar la empresa.

Competitividad externa

En nuestro medio es un hecho que las empresas compiten entre sí por conseguir en el mercado laboral el talento humano que exige su estrategia de negocio. Por tal motivo, con independencia de la forma que adopte la equidad interna de sus prácticas de compensación, las organizaciones necesitan decidir un nivel de pago que les permita atraer, motivar y conservar al personal calificado que requieren para obtener los resultados que se plantean en sus estrategias de negocio. Esta situación es, ni más ni menos, la que ocasiona que las empresas deban decidir un nivel de pago a su personal que sea competitivo con el de otras compañías en su entorno. En sentido estricto, el nivel de compensación al personal que debe establecer una empresa depende, en buena medida, de las características del sector económico en que compite y de la disponibilidad del tipo de personal (directivo, gerencial, empleados y trabajadores) que se requiere para estar en condiciones de competir eficazmente con ventajas en dicho sector.

Así, para determinar la competitividad externa de las prácticas de compensación de una empresa se debe hacer una comparación entre éstas y las del conjunto que constituyen su mercado laboral de referencia. En efecto, para administrar la competitividad de la compensación, ha de contar con información de encuestas de compensación confiables del mercado laboral que le provee del talento humano que necesita.

-Estimular niveles superiores de desempeño del personal: Llevar a cabo un proceso de administración de la compensación al personal, sin tener presente este objetivo carece de sentido. Ahora bien, ¿cuáles son los aspectos críticos que hay que tener en cuenta a fin de que el proceso de administración de la compensación maximice su potencial para estimular niveles superiores de desempeño en el personal de la empresa? Sin duda, se tratará de un esquema o sistema de administración de la compensación que permita crear un clima de equidad interna en la organización, el cual considere un nivel de compensación que resulte competitivo en el mercado laboral; que incluya un paquete de compensación acorde con la composición del paquete promedio (sueldo, incentivos y prestaciones) que pague el mercado laboral de referencia y, por último, pero no por ello menos importante, que se cuente con un procedimiento de medición del desempeño que permita estimular niveles superiores del personal en ese rubro. Sólo así, la empresa estará en las mejores condiciones para administrar eficazmente el único recurso inteligente del que dispone: las personas.

Con base en estos objetivos se puede juzgar la bondad y eficacia del proceso con que se administra la compensación del personal en la empresa. Asimismo, estos objetivos exigen plantear con precisión un conjunto de conceptos, principios y herramientas de análisis que ayuden a la dirección de la empresa y al área de recursos humanos a tomar decisiones eficaces relacionadas con la compensación del personal.

Un ingrediente clave en la estrategia de la empresa es el tiempo. Así, las empresas definen sus estrategias de negocio en términos de un horizonte de tiempo, de los fines y resultados que se pretende alcanzar en ese lapso. Cuando se plantea la necesidad de diseñar un plan de compensación para el personal, se debe considerar el énfasis que la estrategia del negocio pone en los diferentes resultados que se persiguen en el corto, mediano y largo plazo. Por

este motivo, es indispensable que en la integración de un paquete de compensación total se contemple un esquema dinámico que considere el momento estratégico de la empresa, es decir, que se considere si está en una etapa de inicio de operaciones, crecimiento acelerado, madurez competitiva, en declive o en cambio de rumbo en cuanto a su negocio, ya que esta situación estratégica condiciona las posibilidades de pago al personal.

El énfasis o la importancia relativa que pueden adquirir los distintos resultados que busca la empresa en el tiempo y, como consecuencia, las diferentes áreas y puestos de la estructura de la organización son elementos fundamentales, al igual que los atributos, o perfil humano, del personal que se requiere para asegurar al máximo las posibilidades de conseguir un desempeño eficaz dentro de su entorno competitivo. Esto significa que, sobre todo en la actualidad, la empresa se ve enfrentada permanentemente a una situación de competencia para adquirir y conservar una plantilla de personal que posea las características, o la calidad humana, que exige su estrategia de negocio y, por tanto, tiene que buscar formas creativas y eficaces para determinar cómo y cuánto pagar a su personal.

Valuación de los puestos

La valuación de puestos es un proceso que permite valorar la importancia relativa de los puestos en la misión, fines y resultados de la empresa. Existen diferentes clases de métodos de valuación de puestos: métodos de jerarquización, de clasificación, de puntos, factoriales e híbridos o comerciales.

No existe un método de valuación de puestos ideal. Sin embargo, cuando se analiza la estructura, los fundamentos y resultados que arroja un método específico de valuación de puestos, siempre podemos discernir si ese método tendrá más ventajas que desventajas, si lo utilizamos para evaluar los puestos en nuestra organización. Normalmente, una vez que se tienen valuados los diferentes puestos de la organización, resulta conveniente construir una estructura de grados o niveles, que no es otra cosa que agrupar los puestos equiparables en clases que, normalmente, están ordenadas de mayor a menor valor. Por ejemplo, la empresa puede tener 70 puestos valuados y definir, de acuerdo con el fundamento del

método, un conjunto de 16 clases, que se denominan grados o niveles de valuación, dentro de los cuales administrar sus 70 puestos. Los puestos en un mismo grado o nivel, serán administrados como iguales cuando se comparen con el mercado. Normalmente, a cada grado o nivel de valuación se le calcula una escala de sueldos o tabulador que sirve para administrar la compensación de los ocupantes de todos los puestos que están en el mismo grado.

Dos enfoques básicos para compensar los puestos

En la actualidad hay dos enfoques fundamentales para definir cómo y cuánto pagar a los puestos en la empresa. Ambos exigen que el puesto se ubique en una organización concreta, por ejemplo, gerente de producción, asesor editorial, secretaria, mensajero o ayudante general de una organización determinada, y que de dicho puesto se conozcan, al menos, los aspectos siguientes: título, razón de ser en la organización, principales responsabilidades, cifras de resultados que debe conseguir el puesto o de los recursos sobre los que actúa, actividades más importantes que lleva a cabo, características o perfil humano que son indispensables para que una persona trabaje eficazmente y algunos aspectos significativos del entorno laboral en que se desempeña el puesto. Por lo común, esta información se incluye en lo que técnicamente se denomina descripción del puesto, la cual se plasma en un documento de cuatro a seis páginas, aunque su extensión varía según la empresa.

El enfoque de pago por valor del contenido de responsabilidad del puesto

Paso 1. Valuar el contenido de responsabilidad de los puestos

Al igual que en el caso anterior, se asume que se tiene una descripción del puesto, la cual identifica la razón de ser de éste en la organización, sus responsabilidades principales, las cifras de resultados relacionadas con éste, los recursos sobre los que actúa, sus actividades fundamentales y los aspectos más relevantes del entorno laboral en que se desempeña. Por otra parte, como en este caso la paga se basa en el contenido de responsabilidad que tiene el puesto en la organización particular, un requisito indispensable de este enfoque es que la empresa cuente con un método que le permita medir dicho contenido. Esto significa que el enfoque de compensación con base en el valor del contenido de responsabilidad del puesto

exige que la organización cuente con un método de valuación de puestos y que lleve a cabo el proceso que implica. Una vez que se ha valuado la estructura de puestos de la organización, este enfoque permitirá hacer un diagnóstico más preciso, tanto de la equidad interna como de la competitividad externa de las prácticas de compensación de la empresa, decidir su nivel (política) de compensación, construir sus rangos de sueldos y, finalmente, tener una base técnica firme para administrar la compensación del personal, en función del desempeño o según las características de la actuación de los empleados. En nuestra experiencia profesional hemos comprobado que este enfoque, si bien requiere más tiempo y esfuerzo para su implantación dentro de la empresa, resulta más eficaz para alcanzar los objetivos que se persiguen con la administración de la compensación.

El fundamento general de éstos radica en identificar los contenidos de factores compensables implícitos en los puestos; es decir, aquellos resultados y contenidos que la organización valora y por los cuales paga a sus empleados. Los factores compensables son específicos para cada método y, en consecuencia, varían de un método particular a otro, aunque algunas veces se contemplan factores comunes. En efecto, la mayoría de los factores incluyen la preparación y experiencia laboral previas que se exigen en el puesto; el esfuerzo mental que se necesita para resolver las situaciones y los problemas que se enfrentan en su desempeño; la responsabilidad para actuar que exige, sobre todo en cuanto al manejo de resultados, recursos, procesos y personal y, cuando los puestos son operativos, por ejemplo de fábrica, con frecuencia también se incorporan como factores compensables las condiciones especiales de trabajo, como temperaturas extremas, esfuerzo físico intenso, atmósferas enrarecidas, riesgos especiales, polvos y ruidos, entre otros, que pueden estar presentes en el ambiente laboral donde se desempeña habitualmente el puesto.

Por lo general, los métodos tienen una definición precisa de cada factor y una escala que permite apreciar, en los puestos, los diferentes grados de contenido del factor y, en consecuencia de dichas apreciaciones, determinar el valor del factor o la valuación total del contenido de responsabilidad de los puestos. Por el momento, y desde el punto de vista de administración de la compensación, basta señalar que para administrar la compensación de

los puestos con un enfoque del contenido de responsabilidad, se requiere que la empresa cuente con un método de valuación de puestos.

Paso 2. Diagnóstico de las prácticas de compensación de la empresa

Si se tienen los puestos valuados en una escala numérica, con grados o niveles de valuación o con una valuación en puntos, se puede hacer un diagnóstico muy preciso de la equidad interna y de la competitividad externa de las prácticas de compensación de la empresa y, por tanto, tomarse las decisiones pertinentes para ordenar la equidad interna o moverse hacia el nivel de competitividad de la compensación que se necesita pagar en la empresa para maximizar sus posibilidades de éxito en la tarea de atraer, motivar y conservar al personal que exige su estrategia de negocio.

6.2. Tasas salariales, estructura salarial.

Para gran parte de las empresas, la compensación del empleo está relacionada directamente con los costos de operación, por lo tanto, su éxito o supervivencia, depende de la efectividad que se obtenga del control de estos, así como del logro de la productividad de los empleados a cambio de los sueldos que se le pagan, Es importante destacar la importancia que tiene la motivación del empleado con la productividad de las organizaciones ya que el personal motivado responde positivamente a las labores encargadas.

Para asegurar dichos parámetros de productividad y efectividad se debe partir por la descripción y análisis de cargo que llevara a una elaboración del manual de funciones de la organización el cual facilitara la información pertinente de cada puesto dentro de la organización, este es el punto de partida para el diseño de una estructura salarial justa y equitativa para los empleados con relación al mercado laboral actual. Por otro lado permitirá diseñar programas de incentivos basados en el mérito, en el desempeño y la antigüedad en el cargo que sean un factor motivante para los empleados en el desempeño de sus funciones.

El sueldo base o salario de valoración, es la cantidad fija que percibe un empleado regularmente, ya sea en forma de salario mensual (por ejemplo, mediante pagos semanales o mensuales) o en forma de retribución por horas.

La retribución variable, "bonus" o salario de apreciación, son aquellos programas destinados a retribuir a determinados empleados con altos niveles de rendimiento. Los incentivos pueden presentarse en formas diversas (que incluyen primas a la producción, bonus, y/o participación en los beneficios de la empresa).

Las prestaciones o beneficios sociales, también a veces denominadas retribuciones indirectas o en especie, abarcan una amplia variedad de programas (como por ejemplo los seguros médicos, fondos de pensiones, anticipos sobre nómina, vacaciones, etc.) y pueden estar fijadas por convenio colectivo o ser mejoras voluntarias por parte de la empresa, como por ejemplo suelen ser los ticket restaurante, teléfono móvil de la empresa, etc.

Pasos para diseñar una estructura salarial

Si la empresa está considerando la renovación, actualización o la implementación de una estructura salarial, debe seguir los siguientes pasos:

- **Evaluar y clasificar los cargos en la empresa:** en otras palabras, establecer una jerarquización. Para lograrlo es preciso identificar los niveles de cargo en base a su importancia dentro de la compañía, así como clasificar a los recursos humanos por su nivel educativo y realizar perfiles profesionales. Los diferentes puestos de la empresa deben ser clasificados y agrupados en niveles como: ejecutivos, supervisores y operativos.
- **Identificar y delimitar el perfil de cada cargo:** hay que determinar las características del personal que labora en las diversas áreas de la empresa, señalando con claridad las obligaciones de cada puesto laboral. Es importante definir para qué fue creado cada puesto, cuál es su finalidad y las actividades que realiza.
- **Identificar las características cuantitativas y cualitativas de cada cargo:** se debe establecer las cualidades requeridas en el personal que ocupará los puestos

necesarios para la empresa y en el número de personas que se requiere en cada área para que pueda funcionar adecuadamente.

- **Definir las prestaciones de cada bloque de puestos y unificarlas en caso que tengan diferencias:** a manera de ejemplo, una secretaria y un promotor de ventas pueden ubicarse en el bloque operativo de la empresa, pero tienen finalidades y funciones diferentes.
- **Determinar las prestaciones adicionales que puede otorgar la empresa:** se debe tener en consideración que dichas prestaciones adicionales deberán reforzar el cumplimiento del objetivo establecido para cada puesto. Igualmente, deben ser realistas, alcanzables y otorgables: teóricamente, las prestaciones pueden revertir una o varias de las finalidades del paquete de compensaciones, es decir, motivar y reforzar el alcance de objetivos, entre otros.
- **Reglamentación y transparencia:** es importante contar con un reglamento en el que se establezca claramente los procedimientos, plazos y condiciones generales para acceder al salario que le corresponda al trabajador de acuerdo a los criterios establecidos de responsabilidad, desempeño, antigüedad, etc.
- **Comunicar el paquete de prestaciones:** los empleados deben saber el contenido de los procedimientos internos relacionados con la política remunerativa de la organización y ver que en la reglamentación hay coherencia, equidad y transparencia.

6.3. Planes de incentivos individuales y grupales.

Los programas de incentivos dependen de cada institución y abarca los aspectos financieros y no financieros, directos e indirectos de la remuneración, que buscan motivar al trabajador para que continúe aportando su máxima eficiencia a la empresa.

Por consiguiente, el objetivo de los programas de incentivos es crear un sistema de recompensas equitativas para la organización y los trabajadores, para su implementación. Chiavenato (2000), señala que éstos “deben ser adecuados, equitativos, eficientes en costos,

seguros y aceptables para los trabajadores” (p. 446). De esta manera, se alcanzará el equilibrio y éxito de la organización en cuanto a políticas de remuneración y planes de incentivos, los cuales se ven fortalecidos cuando se considera al trabajador como el elemento fundamental de la misma

Una pregunta frecuente en el campo de la remuneración del trabajo es si los incentivos deberían ser individuales o grupales. La experiencia recogida en una labor de consultoría revela que para arribar a soluciones exitosas es preciso examinar los cuatro factores clave planteados a continuación:

1. Performance individual. Si los objetivos y los correspondientes resultados pudieran fijarse y valorarse individualmente, las compensaciones también podrían ser individuales. De no ser así, necesariamente tendría que apelarse a los premios en el nivel de equipos.
2. Necesidad de colaboración. Los incentivos grupales son especialmente valiosos para alentar la cooperación entre los integrantes de un equipo. Cuando los resultados dependen poco o nada de la colaboración, los premios individuales podrían ser más convenientes.
3. Percepción de equidad. El sentimiento de justicia y equidad es importante para optar por incentivos individuales o grupales. Si algunos miembros del equipo –peor aún si efectivamente fueran los claves para el desempeño del conjunto– consideraran que algunos «se la llevan fácil» gracias a las mediciones globales, con seguridad el sistema tarde o temprano se resquebrajaría.
4. Tamaño del grupo. Otra consideración relevante es el tamaño del grupo. Cuando este es demasiado grande, existe una elevada probabilidad de que sus componentes sientan que su esfuerzo individual aporta poco o nada a la performance colectiva. En cambio, en equipos pequeños o medios es posible que surja con relativa facilidad la impresión de que la interdependencia es trascendente.

Tipo de Incentivos que pueden otorgarse en las organizaciones Públicas o Privadas

Los reconocimientos en el campo laboral son incentivos que premian el esfuerzo del trabajador, su antigüedad y dedicación entre otros factores. De manera que éstos consisten en incentivos para estimular ciertos tipos de comportamiento.

De este modo, los sistemas de reconocimientos y recompensas que se otorgan al personal de una empresa pública o privada permiten que se premie las conductas positivas en los miembros de una organización.

Así por ejemplo, entre los tipos de reconocimientos económicos al trabajador se tienen los aumentos de sueldo, los bonos y, entre los no económicos los asistenciales, de apoyo social recreativos, entre otros.

A continuación se explican los mismos

- Sueldos

Es un beneficio de tipo económico, punto básico de la remuneración y viene representado por el dinero que recibe el trabajador por los servicios prestados a la institución.

- Bonos

Son otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.

- Beneficios no económicos:

Son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica, entre otros.

- Apoyo Social

Busca brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de incentivos. Estos beneficios a su vez pueden ser de tres tipos:

- Asistenciales

Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como. Asistencia médica – hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes.

- Recreativos

Buscar brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.

- Supletorios

Pretenden brindar al trabajador facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, como por ejemplo: transporte, comedor en el trabajo, estacionamiento, horarios móviles, cooperativas de consumos, agencias bancarias en el lugar de trabajo.

- Adiestramiento

El adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.

Para concluir, todos los aspectos teóricos enunciados anteriormente permiten vislumbrar que no es tarea sencilla el logro de un clima organizacional adecuado, donde los salarios y otros incentivos motiven la fuerza laboral, manteniéndola motivada, armonizando los intereses y objetivos de la organización con los de su personal.

Sin embargo, se tiene que tomar en cuenta la gran importancia que tienen los programas de incentivos dentro de cualquier tipo de organización (pública o privada) y que vale la pena diseñarlos y ponerlos en práctica y realizarle su seguimiento y revisión para cuantificar los beneficios que dichos programas hayan traído a la organización.

6.4. Planes relacionados con la contribución a las utilidades.

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

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

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

Estos sistemas de compensación tienen el objetivo de:

- Vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad.
- Reducir los costos de compensación.
- Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado.
- Incrementar el trabajo en equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común.

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

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

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

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

Propósito de la compensación no tradicional:

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

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

Extensión y cobertura:

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

Los incentivos individuales, como las comisiones por ventas, obtienen mejores resultados cuando la cooperación y el trabajo de equipo no son un elemento predominante en la labor diaria. Cuando se requiere cooperación y coordinación entre las personas que están llevando a cabo una labor, los incentivos de grupo y la participación en las utilidades son

especialmente eficaces. Los especialistas en recursos humanos deben definir la participación y la cobertura con un margen suficientemente amplio para facilitar el trabajo de equipo, pero circunscripto solamente a las personas que tendrán un efecto claro sobre los resultados.

Niveles financieros:

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

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

Administración:

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

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

desaparecen cuando las presiones de los grupos de trabajo impiden el mejoramiento de la productividad.

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

Los diferentes sistemas de incentivos.

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

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

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

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

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

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

-Compensación por conocimientos especializados: constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa. Este incentivo no se

basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer. Evalúa la importancia de un empleado para la organización. Al contar con personal que consigue un nivel de calificación más alto se acrecienta la calidad de los productos de la empresa, al tiempo que se reduce la necesidad de contratar más personal.

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

-Incentivos a ejecutivos: la mayor parte de las compañías sigue la práctica de vincular estos incentivos a las utilidades anuales que obtenga la organización, en el caso de los incentivos a corto plazo. Esta orientación de conceder la compensación en un término relativamente corto puede llevar a reducciones en la calidad de la producción y en los presupuestos de los departamentos de investigación y desarrollo, o en las áreas de publicidad, de obtención de nuevos equipos, de desarrollo del personal y otros programas a largo plazo. Los incentivos necesitan lograr un balance entre los resultados a corto plazo y los objetivos a largo plazo. Al mismo tiempo, el incentivo debe corresponder a las necesidades de los ejecutivos. Los ejecutivos jóvenes probablemente prefieran incentivos en metálico, mientras que los de mayor edad tienden a pensar en términos de su retiro. En algunos casos se da la opción de adquirir acciones de la organización, que equivale al derecho a comprar acciones a un precio determinado.

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

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

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

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

- Propiedad de los empleados: el plan más extremo de participación en las utilidades es el de convertir a la organización en una propiedad de los empleados. Muchas empresas incluyen planes de opción de compra de acciones. El resultado consiste en que los empleados que optan por participar poseen de hecho una fracción de la empresa y comparten las ventajas financieras del progreso de la organización. Un novedoso enfoque es el PEPAS (Plan de empleados para adquirir acciones). Constituye un canal para la adquisición de acciones de la empresa por parte de los empleados. Las acciones se "venden" a los empleados y éstos pueden "pagarlas"

aceptándolas, en vez de recibir incrementos salariales, o de una porción de sus salarios comunes. En otra variante, los empleados pueden comprometerse a adquirir acciones, como forma de capitalizar a su organización. Los PEPAS pueden emplearse de otras maneras, pero todas son formas de "financiamiento creativo", pero no todos logran un resultado positivo. Con frecuencia, las ventas de acciones son solamente parciales, lo cual deja el control de la empresa en manos de otras personas. En otros casos, puede ser una técnica corporativa para retirar capital de una operación que ya no se considera redituable.

- Planes de participación en la producción: permiten a los grupos de trabajadores recibir bonos al exceder determinado nivel de producción. Tienden a ser a corto plazo y se relacionan con metas de producción muy específicas. Se puede ofrecer a un grupo de trabajo, por ejemplo, una cantidad determinada si excede determinados niveles.
- Planes internacionales de incentivos: algunas compañías optan por pagar los costos de alojamiento, transporte e impuestos para su personal en el exterior, en lugar de cubrir bonos especiales por aceptar responsabilidades en otros países. Otras prefieren establecer sistemas de motivación basados en el desempeño. Es recomendable que los incentivos internacionales se basen en objetivos estratégicos y financieros controlados por el gerente de la sucursal en el exterior. Se deben establecer en un marco básico de flexibilidad, para ajustarse a las necesidades individuales así como a las realidades locales.
- Planes de participación en utilidades: la efectividad de estos planes puede ser reducida por el hecho de que las ganancias no siempre se relacionan con el desempeño de cada empleado. Incluso cuando el entorno externo no interfiere en los resultados de la empresa, es difícil que los empleados adquieran una clara perspectiva de la manera en que su contribución afecta a las utilidades de la empresa. Algunas empresas disminuyen la efectividad de este incentivo al aplicar las sumas correspondientes a la participación en las utilidades a los fondos de jubilación.

6.5. Planes de beneficios y prestaciones

Orígenes de Beneficios Sociales

Se deben a los siguientes factores:

-Los altos impuestos asignados a las empresas, las cuales entraron a localizar y explorar medios lícitos de hacer deducciones de sus obligaciones tributarias.

-Legislación laboral y de previsión impuesta por el gobierno

-Exigencias de los sindicatos

-Controles salariales ejercidos por el gobierno, principalmente en el caso de los salarios elevados (ya sea en la reglamentación de índices oficiales de reajuste salarial por querrela o acuerdo sindical) o en los controles efectuados de manera indirecta en los ajustes de precios de los productos o servicios

-Nueva actitud del empleado en cuanto a los beneficios sociales.

-El rápido crecimiento de tales programas obedece a asuntos tales como:

-Un cambio de actitud de los empleados

-Las demandas sindicales

-Los requerimientos gubernamentales

-La competencia que fuerza a los empleadores, unos con otros a disputarse la dádiva de mejores beneficios para sus empleados

-Los controles salariales periódicos que si bien congelan los salarios, permiten el ofrecimiento de servicios como sustitutos de los incrementos salariales.

-La organización deberá mantener el principio básico, la comparación de los costos del servicio con la compensación de beneficio tangible o intangible para la compañía.

-Las compensaciones de las que hablamos tienen varias formas, muchas de las cuales no están sujetas a una cuantificación estricta:

- Un reclutamiento más efectivo
- Un mejoramiento de la moral y la lealtad
- Baja rotación y bajo ausentismo
- Buenas relaciones públicas
- Posibles influencias de los sindicatos presentes y potenciales

El reducir la posibilidad de intervención gubernamental en estas esferas fuera de la que ya tiene, según establece la Ley de Contrato de Trabajo en su artículo 103, la remuneración es la contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo.

Existen conceptos remunerativos y no remunerativos.

A los fines de esta ley se entiende por remuneración la contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo. Dicha remuneración no podrá ser inferior al salario mínimo y vital. El empleador debe al trabajador la remuneración, aunque este no preste servicios, por la mera circunstancia de haber puesto su fuerza de trabajo a disposición de aquel.

- Todo lo que constituye remuneración:

-Tiene aportes y contribuciones (Jubilación, Obra Social, etc.)

-Se tiene en cuenta para liquidar aguinaldos, vacaciones, etc.

-Son embargables.

- Todo lo que No constituye remuneración:

-No tiene aportes y contribuciones

-No se tiene en cuenta para liquidar aguinaldos, vacaciones, etc.

-No son embargables

Se denominan beneficios sociales a las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativa, no dineraria, no acumulable ni sustituible en dinero, que brinda el

empleador al trabajador por sí o por medio de tercero, que tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo.

Son beneficios sociales las siguientes prestaciones:

Los servicios de comedor de la empresa.

Los vales del almuerzo, hasta un tope máximo por día de trabajo que fije la autoridad de aplicación.

Los vales alimentarios y las canastas de alimentos otorgados a través de empresas habilitadas por la autoridad de aplicación, hasta un tope máximo de un 20 % de la remuneración bruta de cada trabajador comprendido en convenio colectivo de trabajo y hasta un 10 % en el caso de trabajadores no comprendidos.

Los reintegros de gastos de medicamentos y gastos médicos y odontológicos del trabajador y su familia que asumiera el empleador, previa presentación de comprobantes emitidos por farmacias, médico u odontólogo, debidamente documentados.

La provisión de ropa de trabajo y de cualquier otro elemento vinculado a la indumentaria y al equipamiento del trabajador para uso exclusivo en el desempeño de sus tareas.

Los reintegros documentados con comprobantes de gastos de guardería y/o sala maternal, que utilicen los trabajadores con hijos de hasta 6 años de edad cuando la empresa no contare con esas instalaciones.

La provisión de útiles escolares y guardapolvos para los hijos del trabajador otorgados al inicio del periodo escolar.

El otorgamiento o pago debidamente documentado de cursos o seminarios de capacitación o especialización.

El pago de gastos de sepelios de familiares a cargo del trabajador debidamente documentados.

Comodato de casa.

Seguros contra accidentes

Seguros médicos paralelos al seguro social.

Servicios dentales.

Planes para la adquisición de acciones.

Planes de impulso a las actividades deportivas.

Prestaciones especiales para los periodos de vacaciones.

Prestaciones por el nacimiento de un hijo, matrimonio, muerte, etc.

Con los programas de beneficios, se logra crear y estimular la moral; y pueden ser clasificados bajo la función de integración de los empleados dentro de la empresa. Los mismos funcionan más como factores de mantención que como factores de motivación.

Una considerable parte de la remuneración total está integrada por servicios sociales y beneficios sociales, que constituyen costo de mantenimiento del personal.

Existen dos tipos de remuneraciones:

-Remuneración Directa

Es el salario que se paga al individuo en relación con el cargo ocupado.

-Remuneración Indirecta

Son los beneficios y servicios sociales, que por lo general son comunes para todos los empleados, independientemente del cargo ocupado, si bien existen algunas diferencias para los distintos niveles.

Naturaleza de los servicios de los empleados

La empresa brinda a sus empleados conveniencias, ventajas y servicios para ahorrar esfuerzos y preocupaciones para los mismos, son todos los gastos asignados al programa de beneficios a los empleados fuera de los salarios regulares e incentivos monetarios directos relacionados con la producción.

Entre las categorías más sobresalientes de tales beneficios se cuentan las siguientes:

Pago por tiempo no trabajado: incluyen pagos de períodos de descanso, almuerzo, enfermedad, vacaciones, días festivos, ausencias por razones personales protección de los azares: con el propósito de cubrir ciertas eventualidades del empleado tales como riesgo de enfermedad, accidentes, desempleo, incapacidad permanente, vejez y muerte.

Servicios a los empleados: tales servicios incluyen vivienda, comida, recreación, etc. Las organizaciones los brindan a través de programas de provisión de cafetería, asesoría legal, becas, préstamo a bajo costo, exámenes médicos, etc.

Pagos legalmente requeridos: legalmente hay gastos que las compañías deben hacer en el área de la protección a los empleados, sin tener en cuenta sus propias políticas, por ejemplo: compensación por empleo, seguros colectivos para los trabajadores, seguros para la vejez y para la protección de los supervivientes, seguro social y cuidados médicos.

Estos beneficios son financiados total o parcialmente por la empresa constituyendo un medio de motivación para los empleados y lograr un nivel satisfactorio de moral y productividad.

- Tipos De Beneficios Sociales

Los planes de beneficios y servicios sociales están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

En el ejercicio del cargo: bonificaciones, seguro de vida, premios de producción, etc.

Fuera del cargo, pero dentro de la empresa: descanso, restaurante, bar, transporte, etc..

Fuera de la empresa, es decir en la comunidad: recreación, actividades comunitarias, etc..

- Clasificación de planes de servicios y beneficios sociales

Se pueden clasificar de la siguiente manera:

En cuanto a sus exigencias

Beneficios legales: son los exigidos por la legislación laboral del país o por convenciones colectivas de trabajo tales como:

- Sueldo anual complementario
- Vacaciones
- Pensión
- Seguro de accidentes de trabajo
- Salario familiar
- Auxilio por enfermedad
- Salario por maternidad
- Horas extras
- Adicional por trabajo nocturno

Algunos beneficios son pagados por la empresa y otros son pagados por las entidades de previsión.

Beneficios espontáneos: son concedidos libremente por la empresa ya que no son exigidos por la ley ni por la negociación colectiva.

Son conocidos también como beneficios marginales, incluyen:

Bonificaciones

Seguro De Vida Colectivo

Restaurante

Transporte

Préstamos

Asistencia médica hospitalaria, diferenciada mediante convenio.

Complementación de pensión

En cuanto a su naturaleza:

Beneficios monetarios:

Beneficios otorgados en dinero, a través de la nómina y generan obligaciones sociales derivadas.

Programas De Protección

En la vida de cualquiera de nosotros hay varios riesgos preponderantes cuyo efecto más importante es la reducción de los ingresos.

- Pensiones

Los planes de pensiones tienen por objeto proveer de ingresos a aquella parte de la población que, habiendo prestado sus servicios a la sociedad por intermedio de una organización, ya no puede hacerlo por circunstancias que lo inhabilitan, como pueden ser: la edad, la incapacidad física, etc..

La Ley regula las formas de reconocimiento de estos factores y las formas de pago del servicio de pensiones.

- Cafetería

La justificación de un restaurante en la compañía radica en la mejora de la nutrición y consecuentemente en la moral de los empleados, e indirectamente en su productividad.

- Vivienda

La vida hogareña de los empleados tiene un efecto en el desempeño del trabajo. Por lo tanto, es necesario que los directivos colaboren con sus empleados cuando ellos necesiten asegurarse de una vivienda, ya que de esta manera el empleado estará concentrado y será más estable en el trabajo cuando se sienta seguro de tener un lugar propio y digno para él y su familia.

- Comisariatos

La institución del viejo almacén de la compañía, en donde a los empleados se les pagaba en especie, tiene muy pobre reputación. Se justifica tan solo cuando no hay otros almacenes disponibles para comprar.

Muchas firmas tienen la práctica de poner a disposición de los empleados la mercadería que ellos mismos producen, a más bajo precio.

- Servicios médicos

Que la compañía tome a su cargo la prestación del servicio médico para proporcionarlo directamente, se justifica en función de:

- Los servicios prestados por la comunidad son limitados.
- La clínica médica puede proveer al grupo de servicios a más bajos precios que los cobrados por los médicos privados.
- La preocupación particular de las empresas por la salud de los empleados da como resultado una mejora en las condiciones de salubridad de la población empleada por la empresa.

- Consejería legal y financiera

No es raro que los empleados se vean envueltos en algún tipo de problemas de carácter legal o financiero. Cuando una persona está en esta clase de aprietos, la productividad y la moral se afectan adversamente. La provisión de servicios de asesoramiento legal hacia el empleado resulta, en algunos casos, de gran ayuda.

Si los empleados están involucrados en algún problema financiero, podrían tener acceso a alguna forma de crédito, ya sea por parte de la compañía o del sindicato; podrán requerir también de ayuda mutua, como es la cooperativa de ahorro y crédito o bien a algún tipo de servicio ofrecido por la empresa.

- Servicio educativo de los empleados

Este es un tipo de programa de beneficio para los empleados, que es de mutuo interés, tanto para ellos como para la compañía.

- Programas recreativos

Todas las personas necesitan una diversión ocasional. Los eventos de carácter recreativo crean una atmósfera de informalidad a través de los contactos y las relaciones establecidas. Los empleados no solamente hacen contacto con sus pares, sino también con los miembros de la dirección, en un clima que está menos afectado por la inflexibilidad de las relaciones de la cadena de mando.

Costos De Los Planes De Beneficios Sociales

En la política de remuneración global de cualquier empresa, los beneficios extras, lo que va más allá de las exigencias legales y del salario básico, representan una parte sustancial a tener en cuenta para el presupuesto de gastos.

La remuneración global que la empresa concede a los empleados está constituida por dos factores:

- Remuneración monetaria total: que constituye el salario básico, comisiones, bonificaciones y todo lo demás recibido en dinero.
- Programa total de beneficios: que se pueden calcular en función de un equivalente en dinero o no, según el caso.

Las comparaciones efectuadas mediante la utilización de valores salariales equivalentes son más reales que las que se hacen comparando directamente los costos de los distintos planes de beneficios sociales.

Criterios para el planeamiento de servicios y beneficios sociales

Hay objetivos y criterios para definir un programa de beneficios. Los objetivos se refieren a las expectativas de corto y largo plazo de la organización, con relación a los resultados del programa. Los criterios son los factores que pesan relativamente en la ponderación sobre el programa.

Objetivos

- Reducción de rotación y ausentismo
- Elevación de la moral
- Refuerzo de la seguridad

Criterios

- Costos del programa
- Capacidad de pago
- Necesidad real
- Poder del sindicato
- Consideración sobre impuestos
- Relaciones publicas
- Responsabilidad social
- Reacción de la fuerza de trabajo

Existen ciertos principios que la empresa puede tomar en cuenta para determinar los planes de beneficios sociales a implantar o desarrollar.

Principio del retorno de la inversión

Todos los beneficios deben traer contribución a la organización, de modo que sean iguales a sus costos, o al menos estén destinados a compensarlos o reducirlos trayendo algún retorno.

Principio de la responsabilidad mutua

El costeo de los beneficios sociales debe ser de responsabilidad mutua. Los costos de los beneficios deben ser compartidos entre la organización y los empleados beneficiados.

Algunos son pagados totalmente por la empresa, como ser: servicio social, remuneración por tiempo no trabajado, etc.

Otros son prorrateados: se pagan proporcionalmente entre la empresa y los empleados, como restaurante, transporte, etc.

Otros son abonados totalmente por el empleado: seguro de vida subsidiado, cooperativa de consumo, etc.

Se recomienda que los beneficios tengan algún costo para los empleados ya que de lo contrario, los pueden considerar como obligatorios o de calidad inferior.

Otros Principios

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

Objetivos de un plan de beneficios sociales

Los beneficios procuran traer ventajas, tanto para la organización como para los empleados y también extenderse a la comunidad.

Para la organización

- Eleva la moral de los empleados
- Reduce la rotación y ausentismo
- Eleva la lealtad del empleado
- Aumenta el bienestar del empleado
- Facilita el reclutamiento y retención del empleado
- Aumenta la productividad y disminuye el costo unitario el trabajo
- Demuestra las directrices y propósitos de la empresa hacia los empleados
- Reduce molestias y quejas

- promueve relaciones publicas con la comunidad

Para los empleados

- Ofrece ventajas no monetarias
- Ofrece asistencia para solucionar problemas personales
- Aumenta la satisfacción en el trabajo
- Contribuye al desarrollo personal y al bienestar individual
- Ofrece medios para mejorar las relaciones entre los empleados
- Reduce sentimientos de inseguridad
- Ofrece oportunidades adicionales de asegurar el status social
- Ofrece compensación extra
- Mejora las relaciones con la empresa
- Reduce las causas de insatisfacción

Bibliografía

Magda Cejas - Galo Vasquez - Nilda Chirinos, Gladys Hernandez - Liseth Sandoval, Brenda Lozada - Ana Anzola, Administración de recursos humanos, la arquitectura estratégica de las organizaciones, Publicaciones científicas.

Sotomayor Alfonso Amador, Administración de Recursos Humanos, su proceso organizacional, Monterrey, México.

R. Wayne Mondy, Administración de recursos humanos, Person.

Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, Mc Graw Hill, México.

Reyes Mendoza Lidia, Derecho Laboral, Tercer milenio, México

Varela Juárez Ricardo A. Administración de la compensación, Pearson, México

Ley Federal del Trabajo.