

1.3. Desafíos del entorno.

Para entender mejor el papel que el departamento de personal desempeña hoy en las organizaciones, habría que entender cómo están cambiando las propias compañías, así como las tendencias que están provocando estos cambios. Sin embargo, tal vez lo más importante sea que las organizaciones actuales se encuentran bajo enorme presión para ser mejores, más rápidas y más competitivas.

LA GLOBALIZACIÓN.

La globalización se refiere a la tendencia de las empresas a expandir sus ventas o su producción a mercados nuevos, en el extranjero, y refiriéndonos a las empresas de todo el mundo, el ritmo de la globalización en años recientes ha sido en verdad fenomenal.

La globalización también significa que ahora son más las empresas estadounidenses que trasladan sus operaciones al exterior, no sólo en busca de mano de obra más barata, sino para explotar lo que la revista Fortune llama “una vasta oferta nueva de mano de obra calificada en todo el mundo. Incluso hoy, casi todas las empresas multinacionales instalan fábricas en el extranjero, en parte, para establecer cabezas de playa en mercados promisorios.

LOS AVANCES TECNOLÓGICOS.

La tecnología también está cambiando la índole del trabajo. Por ejemplo, las telecomunicaciones facilitan bastante que muchas personas trabajen en casa, y el uso de sistemas de diseño asistido por computadora y producción asistida por computadora y la robótica están en pleno auge. En el caso de la producción, avances como éstos eliminarán muchos puestos, reemplazándolos con empleados más calificados, y estos nuevos trabajadores requerirán un grado de preparación y compromiso que, con toda probabilidad, sus padres no soñaron jamás. En consecuencia, para ser competitivo será preciso volver a diseñar los organigramas y los puestos, instituir nuevos planes de incentivos y compensación, redactar descripciones de los nuevos puestos y aplicar nuevos programas para la selección de empleados, la evaluación y los programas de capacitación; todo ello con la ayuda de la administración de personal.

LA DESREGULACIÓN.

No ha sido menos importante el impacto que la desregulación y la consecuente nueva competencia, ha producido en los precios, requiriendo que estas empresas se vuelvan “pobres e improductivas”.

TENDENCIAS EN LA NATURALEZA DEL TRABAJO.

La globalización, la desregulación y la tecnología también están cambiando la naturaleza de los empleos y del trabajo. El capital humano se refiere a los conocimientos, estudios, capacitación, habilidades y experiencia en los trabajadores de una empresa y que ahora tiene más importancia que nunca antes. Una razón es el aumento de los empleos en el campo de los servicios: los

empleos en servicios como las asesorías, conceden más importancia a los estudios y los conocimientos de los trabajadores que a empleos fabriles tradicionales. Otra es el hecho que los empleos fabriles se vuelven más exigentes.

LA DIVERSIDAD DE LA FUERZA DE TRABAJO.

La diversidad de la fuerza de trabajo es otra tendencia importante para el trabajo. En concreto, la mano de obra se ha ido diversificando a medida que las mujeres, los miembros de minorías y las personas mayores fluyen a la fuerza de trabajo. La diversidad se ha definido como “todo atributo que los humanos usarían para decirse “esa persona no es igual a mí” y, por tanto, incluye factores como raza, sexo, edad, valores y normas culturales.

Conseguir la unanimidad en una mano de obra diversificada también podría convertirse en un reto considerable para el departamento de personal. Como han dicho recientemente varios expertos. “Hoy operan dos realidades, fundamentales e inconsistentes, en cuanto a la diversidad. Una es que las organizaciones afirman que pretenden elevar al máximo la diversidad, sólo la semejanza. Lo que quieren decir es que los patronos normalmente contratan, valoran y ascienden a las personas que encajan dentro de su concepción de lo que deben pensar los empleados y de cómo deben actuar, por lo cual en contrapartida, eliminar a aquellos que no encajan.

El papel que juegan las variables del entorno es vital en la planeación y la definición de la estrategia de una empresa, pues los elementos del entorno definen las opciones disponibles para la administración de la corporación. Una compañía exitosa es aquella que posea una estrategia que le permita un ajuste rápido y oportuno a los cambios del ambiente. Un análisis ambiental permite a los administradores definir las oportunidades y las amenazas y, por otra parte, precisar las fortalezas y debilidades. Respecto del comportamiento de las variables del entorno (política, social, económica, legislativa, tecnológica, cultural, etc.), es necesario que los administradores conozcan las tendencias que tarde o temprano puedan influir, si no determinar, la existencia de la firma.

• Análisis del entorno:

Se analizan en detalle una serie de variables, situaciones o condiciones exógenas que afectan o pueden impactar positiva o negativamente el desarrollo de la empresa en el presente o futuro. Por efectos académicos y de profundidad del análisis se recomienda subdividir los aspectos superestructurales de los correspondientes al entorno específico del sector industrial; el análisis de la atmósfera ambiental y del entorno específico son parte de un todo, sin embargo se propone una metodología que de manera analítica reconozca dos grandes dimensiones del entorno, que a su vez contienen componentes interconectados e interrelacionados entre sí.

• Beneficios del análisis del entorno Se divide en los siguientes puntos:

- a) identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el sector,
- b) analizar el grado y la naturaleza de la influencia y,
- c) hacer pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa

El análisis de la atmósfera ambiental y el entorno específico se realiza en las dimensiones espacio y tiempo simultáneamente. Se trata de enfocar cuál es la situación actual del entorno y como podría llegar a transformarse en el futuro, identificando las implicaciones para la empresa que se pueden deducir de dicha análisis.

• Atmósfera Ambiental:

Es la parte superestructural que rodea a la empresa y lo componen fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico. A fin de lograr un buen nivel de profundidad y concreción, se analizan cada una de estas fuerzas, sin perder de vista que existe interdependencia entre ellas, lo social está totalmente interconectado con lo económico, lo político, etc.

Las diversas categorías que constituyen la visión de la atmósfera ambiental (lo político, económico, social) se descomponen en variables, situaciones y condiciones para su estudio y al respecto interesa que el análisis de cada uno de estos elementos nos permita:

- a) Tener un conocimiento del comportamiento de la variable, factores que lo determinan y la manera cómo opera.
- b) Explicar con profundidad y precisión la manera como incide la variable sobre la organización: es decir, medición cualitativa y cuantitativa de sus efectos, de tal forma que sea factible aprovecharlas, si son oportunidades que ofrece el entorno o contrarrestarlas, si son amenazas.
- c) Identificar los centros de poder y/o decisión en los cuales se genera y origina el comportamiento de la variable o fenómeno, señalando el grado de incidencia que pueda tener sobre la organización, para orientar el plan de acción que intensifique, atenúe o elimine sus efectos según sea el caso.

El estudio de la atmósfera ambiental en sus diferentes categorías comprende diversas etapas; descriptiva, de análisis y de obtención de conclusiones.

- Descriptivo: se trata de revisar todas las variables o situaciones de la categoría que se esté estudiando e identificar aquellas que tiene o pueden tener influencia en la empresa.
- Análisis: se trata de explicar cómo influye en las situaciones, condiciones o variables identificadas en el comportamiento de la empresa.

- Conclusiones del análisis: deben llevar al desarrollo de razonamientos y enunciados que orientan la formulación del plan estratégico.

Para el análisis de una organización en particular se debe seleccionar aquellas variables que sean pertinentes de acuerdo con la actividad que realiza. Así mismo, deben agregarse variables o contemplar aquellas situaciones e indicadores que particularmente interesan a la organización. En el mismo contexto, vale la pena anotar que el ámbito del espacio en que debe estudiarse cada variable depende del alcance que tiene la empresa en su operación, mercadeo de bienes o servicios y obtención de la materia prima, lo cual determinará si el medio ambiente debe ser analizado a nivel local, regional, nacional o internacional.

Componentes del análisis de Atmósfera Ambiental:

- Entorno demográfico
- Entorno económico
- Entorno social
- Entorno político
- Entorno cultural
- Entorno jurídico
- Entorno tecnológico
- Entorno ecológico

Análisis estructural de los sectores Industriales ó Cinco Fuerzas de Porter.

A inicios de los años 80 Michael Porter, en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, propuso un modelo para analizar la estructura de lo que él denominó "sectores industriales" que resulta de agrupar para fines de estudio a las empresas que compiten entre sí produciendo y/o comercializando productos o servicios iguales o similares. Uno de los postulados de este modelo es que en el entorno de la organización existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Esta herramienta es importante cuando se trata de diagnosticar la situación del conjunto de competidores agrupados en el sector industrial y de reconocer las habilidades estratégicas que puede tener cada empresa para crear estrategias que permitan ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo. Las cinco fuerzas de identificadas por Porter son:

1. Amenaza de ingreso de nuevos competidores.

El Sector industrial o un segmento específico es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de saltar por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Un S.I. o segmento tiene un tope en sus precios y por ende en su rentabilidad si existen productos sustitutos actuales o potenciales. En dependencia de la base tecnológica, pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la industria.

3. Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores de un S.I. tendrán una correlación de fuerzas a su favor si están bien organizados gremialmente, cuenten con fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. Las condiciones que agravarían la situación del S.I. son si los insumos que suministran son claves, no tienen sustitutos o son escasos y de alto costo y si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

4. Poder de negociación de los compradores.

La correlación de fuerzas para negociar estará a favor de los clientes si éstos están organizados, el producto tiene varios o muchos oferentes y/o sustitutos, el producto no es muy diferenciado o puedan hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

Generalmente los compradores exigen reducción de precios, mayor calidad y servicios a costa de los márgenes de utilidad de las empresas del S.I. Existen situaciones donde a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

5. Rivalidad entre los competidores.

Para una organización será más complejo competir en un S.I. o en uno de sus segmentos dónde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y tengan costos fijos altos. La rivalidad generalmente se expresa en: guerras de precios, fuertes y agresivas campañas publicitarias y mercadeo, promociones y lanzamiento de nuevos productos, lo que a la postre termina beneficiando a los compradores u a otros sectores industriales como es el caso de trasladarle recursos a la industria publicitaria en detrimento de la rentabilidad del propio S.I.

1.4. Administración de los sueldos y salarios.

DEFINICIONES.

Salario: Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo." (Art. 82, Ley Federal del Trabajo.) El artículo 84 de dicha ley aclara que: "El salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo."

La Oficina Internacional del Trabajo ha definido el salario como "la ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación nacional, y debida por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de

trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o deba prestar".

Sueldo:

La costumbre ha establecido el uso de este término para referirse a la retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente a la periodicidad de pago, que es generalmente quincenal o decenal. La ley prohíbe que el plazo para el pago del salario sea mayor de una semana en el caso de "personas que desempeñen un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores" (Art. 18). Sin embargo, y en virtud de que el citado artículo 84 de la ley define al salario y nunca se refiere a sueldos.

Salario nominal: Es la cantidad en dinero que se conviene que ganara el trabajador, según la unidad adoptada: tiempo, destajo, etc. Se refiere a la cantidad de dinero asignada como paga a cada hora, día, semana, etc., de trabajo o pieza hecha.

Salario real: Consiste en el poder adquisitivo o de compra de los salarios, analizándose este poder a precios constantes en relación con un año que se toma el desarrollo económico. Al intentar, un país en proceso de crecimiento, alcanzar así un ritmo de desarrollo igual o superior a la distribución de los ingresos, sin disponer de los recursos económicos necesarios, tiene que recurrir a fondos exteriores para financiar ese desenvolvimiento, que puede crear situaciones y problemas de fricción política tanto para el país que los envía como para el que los recibe y, lo que resulta aún más importante, propiciar el empobrecimiento cuando las utilidades generadas no son reinvertidas sino despachadas al extranjero.

Elementos integrantes de la remuneración en el trabajo.

Desde el ángulo de la organización, son cuatro los elementos que deben considerarse para determinar la remuneración del trabajo:

El salario mínimo.

De acuerdo con la legislación laboral mexicana, salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo. El salario mínimo debe ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural y para proveer a la educación obligatoria de los hijos.

Los salarios mínimos podrán ser generales para una o varias zonas económicas, que pueden extenderse a uno o dos o más entidades federativas, o profesionales, para una rama determinada de la industria o del comercio o para profesiones, oficios o trabajos especiales, dentro de una o varias zonas económicas. Como quedo señalado anteriormente, el salario mínimo se ha fijado sin que satisfaga el espíritu que encierra el precepto constitucional y sin que su observancia sea una realidad, en virtud del alto porcentaje de trabajadores que perciben ingresos menores al mínimo legal correspondiente.

El salario del puesto.

La remuneración justa al trabajador no implica que sea igual, ya que es preciso que exista la diferenciación en los salarios de acuerdo con los requerimientos del trabajo, su valor relativo en relación a los que existen en el resto de la organización, etc.

El pago al mérito del trabajador en su puesto.

Para remunerar al individuo de acuerdo con el desempeño de sus labores, se utiliza la llamada técnica de calificación de méritos que pre ten de disminuir la subjetividad apreciando el desempeño laboral de manera menos arbitraria. Objeto de esta técnica es un capítulo posterior de esta obra.

El pago a la productividad a eficacia.

Los sistemas de remuneración por rendimiento (incentivos económicos) tienen en cuenta la eficacia con la que el individuo trabaja es decir, la cantidad de piezas que produce por unidad de tiempo o el que emplea para hacer determinada unidad de trabajo. Para el establecimiento de normas que permitan en forma práctica y objetiva el último aspecto de la composición del salario, se han desarrollado desde hace medio siglo una serie de técnicas que la Oficina Internacional del

Trabajo ha denominado "remuneración por rendimiento", pretendiendo llevar al trabajador a participar en los resultados de productividad y en las ganancias que esto supone, sin que tal caso signifique la posibilidad de pronunciarse a favor o en contra de estos sistemas y la recomendación de uno de ellos en particular, quedando su elección determinada por las características de la organización en particular, la naturaleza del trabajo que se desempeña y la opinión de las partes interesadas.

Tampoco se desconoce que hay quien estima criticables algunos de dichos sistemas y a otros les parecen inconvenientes. Algunas personas consideran que es mejor propugnar la ejecución del trabajo a un ritmo relativamente moderado acompañada por la igualdad de la remuneración, en virtud de que los menos hábiles tienen menor oportunidad de aumentar sus ingresos.

Consideraciones legales.

Sin entrar en consideraciones sobre la técnica jurídica con la cual se elaboró nuestra Constitución de 1917, la Ley Federal del Trabajo de 1931 y la del 1º. de mayo de 1970, lo que se deja en manos del experto en la materia, si se considera necesario dentro del contexto de este estudio, mencionar las fracciones constitucionales y el articulado de la Ley Federal del Trabajo, en lo que se refiere a salario:

a) Normas constitucionales: Artículo 123, y

b) Ley Federal del Trabajo: Artículos 82 a 116

Independientemente de las bondades y calidades, tanto jurídicas como sociales de las fracciones del artículo 123 y del articulado de la Ley Federal del Trabajo que se han mencionado, resulta inevitable reconocer que, por sí mismas, no han sido suficientes para lograr el beneficio colectivo de acuerdo con el espíritu que les anima.

Cuando se estudia con sentido crítico y constructivo nuestra realidad económica y social, surge el impulso de encontrar las razones que expliquen las causas por las cuales conceptos y preceptos jurídicos tan claros y precisos no logran satisfacer plenamente la realidad que pretenden normar.

Esto lleva a la conclusión de que, como principio general, debe considerarse que ninguna medida parcial tiene sentido aislado, si no es dentro de un contexto político, económico y social, en el que se encuentran con mucha frecuencia una causalidad múltiple, lo cual implica entre otras cosas, la necesidad de difundir y perfeccionar las herramientas que nos proporciona la tecnología social, para atender nuestras muy peculiar res necesidades a fin de satisfacerlas y de esta manera lograr un armonizarte del progreso y de beneficio colectivo.

Valuación de puestos.

Proyectado a cumplir con todo lo anterior, se ha inventado una técnica conocida como valuación de puestos que, empleada en las organizaciones, contribuirá a evitar los problemas sociales, legales y económicos que plantean los salarios.

Necesidad social.

Sin duda uno de los más gran des problemas que han tenido que afrontar las organizaciones a través de los tiempos, ha sido el remunerar equitativamente los trabajadores por los servicios que prestan. Dado el gran porcentaje de población que encuentra su medio de vida mediante la prestación de servicios, a través de contratos de trabajo, la importancia del establecimiento de salarios justos resulta, evidentemente, de una gran trascendencia social, de acuerdo con lo mencionado en los puntos anteriores.

Necesidad legal.

- El legislador, consciente de lo anterior, hizo aparecer en la fracción XXVII inciso (b) del Artículo 123 constitucional como condición nula que no obliga a los contrayentes, aunque se exprese en el contrato aquella que fije "un salario que no sea remunerador a juicio de las Juntas de Conciliación y Arbitraje".
- El Artículo 86 de la Ley Federal del Trabajo establece que "para trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual". La misma forma de lograr esto es a través de una técnica que elimine la subjetividad.

Necesidad económica.

Siendo los salarios el principal canal distribuidor de la riqueza, es necesario estar seguros que tal derrama se realiza, con el fin de evitar los problemas expuestos en los puntos anteriores. Por otro lado, contando con una estructura adecuada y una política general de salarios, las organizaciones pueden planear sus actividades y sus costos con un grado mayor de certidumbre.

Relaciones con el análisis de puestos

Los modos utilizados en épocas anteriores para establecer los salarios, fueron:

- a) Por mandato o por decreto.
- b) Con base de regateo.
- c) Por el criterio de un grupo.

En el primer caso, el establecimiento de un salario en forma autoritaria por el patrón, definitivamente daba como consecuencia muchísimos errores e injusticias que se convertían en motivos de conflicto. Los salarios con base al regateo, parten de una base de inmoralidad de ambas partes:

El que ofrece menos a sabiendas que dará más, menosprecia el valor del trabajo, y el que pide más sabiendo que merece menos, comete una deshonestidad. El tercer caso, o sea el salario establecido por un grupo, es indudablemente algo más avanzado; sin embargo no elimina las posibilidades de influencias personales. Por lo anterior llegamos a la conclusión de que siempre se hará necesaria la utilización de una "regia" que nos permita medir adecuadamente los valores de los puestos con base en una comparación adecuada entre ellos.

El mismo artículo 86 de la Ley Federal del Trabajo, citado anteriormente, habla de una igualdad en el puesto y la única forma de determinar esa igualdad o desigualdad es mediante el uso del análisis de puestos.

El análisis nos lleva a conocer las operaciones y funciones que corresponden a cada puesto y a determinar la especificación del mismo, mediante el grado de intensidad que se requiera en cada uno de los requisitos establecidos normalmente.

Tomando como base el análisis de puestos, podemos decir que la valuación de los mismos es un procedimiento que analiza el puesto para determinar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña, en relación con otros puestos de la misma organización, a fin de establecer una relación lógica y objetiva entre estos factores y la estructura de salarios.