

## SESIÓN 6

### **PLAN DE ORGANIZACIÓN III**

#### **I. CONTENIDOS:**

1. Desarrollo y capacitación del personal.
2. Administración de sueldos y salarios.
3. Evaluación de desempeño.
4. Procedimiento de Mejora Continua
5. Relaciones de trabajo.

#### **II. OBJETIVOS:**

Al término de la Clase, el alumno:

- Diseñará el proceso de capacitación y adiestramiento.
- Establecerá el método para administrar los sueldos y salarios del personal que labore en la empresa.
- Realizará a partir de las funciones operativas, de los objetivos del puesto, los hábitos profesionales e indicadores de calidad la evaluación de desempeño de los trabajadores.
- Constituirá las normas de las relaciones de trabajo.

#### **III. PROBLEMATIZACIÓN:**

*Comenta las preguntas con tu Asesor y selecciona las ideas más significativas*

- ¿Cuáles son los proyectos que tienes para la capacitación integral de las personas que formarán tu empresa?
- ¿Cuáles son los indicadores de calidad que evaluarán el desempeño de los trabajadores de tu empresa?
- ¿Qué entiendes por mejora continua?
- ¿Cuáles son tus proyectos para incluir en tu empresa procesos de mejora continua?
- ¿Cómo regularás en la empresa las relaciones de trabajo en tu empresa?
- ¿Qué estrategias generarás para crear un clima laboral favorable en tu empresa?

#### **IV. TEXTO INFORMATIVO-FORMATIVO:**

##### **1.1. Desarrollo y capacitación del personal.**

Al impulsar el desarrollo personal se desea promover la parte afectiva del ser humano que conduce al querer. Y se pretende acrecentar las capacidades de un ser humano en relación con futuras responsabilidades que pudiera tener dentro o fuera de la empresa. Y la capacitación va orientada a preparar al individuo para el puesto que va a desempeñar.

Es común que la orientación sea relacionar ambas tareas con el fin de acrecentar el ser y quehacer de los trabajadores. Ya que el capacitar favorece el aprendizaje, y el aprendizaje genera una modificación en la forma de ser y de actuar de las personas. Los objetivos que se pretenden alcanzar con el desarrollo y la capacitación deben proporcionar claramente las metas que se desean alcanzar y las herramientas con las que se cuenta para con ello valorar el desempeño de la persona.

Así podemos identificar los siguientes objetivos: a) que el trabajador se prepare para que pueda realizar varias actividades específicas de la compañía; b) ofrecer espacios para el constante crecimiento personal, no solo en lo referente al puesto actual sino para otras actividades que pueda en un futuro llevar a cabo; c) modificar las posturas de las personas con el fin de mejorar el clima

labora, acrecentar la motivación y que estén abiertos al diálogo con la gerencia y a formas de supervisión.

Unido a lo anterior podemos mencionar también que se busca prevenir riesgos en el trabajo y aumentar la productividad.

El desarrollo y la capacitación integran cuatro estilos de cambio en el comportamiento: la difusión de nuevos conocimientos, el incremento de capacidades, el incremento o cambio de actitudes y el incremento de nuevos conceptos que impulsen nuevos modos de pensar. Estos aspectos se pueden aplicar de manera conjunta o por separado.

La capacitación y el desarrollo favorecen a la empresa de la siguiente forma: aumenta sus ganancias y se logra una forma de ser más positiva, se conocen mejor los cargos en todas las áreas, el trabajo se hace con honestidad, los empleados se identifican con las metas de la empresa, se mejora la imagen, hay mejores relaciones entre los jefes y subordinados, se comprenden y se adoptan mejor las estrategias, se apresuran las decisiones y las soluciones de dificultades, se impulsa el desarrollo en orden a la promoción, favorece el adiestramiento de dirigentes y líderes, disminuye los gastos y no se pagan asesores de fuera.

Este proceso permite a los trabajadores: solucionar problemas y tomar decisiones, incrementa la confianza, la asertividad y el crecimiento, crea líderes y optimiza las actitudes de comunicación, se puede estar más satisfecho con el cargo, se logran los objetivos particulares y se desechan los miedos a la incompetencia o la ignorancia.

Y en cuanto a las relaciones humanas, internas y externas o políticas adoptadas permite: optimizar la comunicación entre individuo y grupos, favorece la ubicación de trabajadores nuevos, ofrece comunicación respecto a decisiones de la gerencia, favorece las estrategias de la empresa, anima la unidad grupal, crea un buen clima de educación y hace de la compañía un espacio de calidad para laborar. El proceso de capacitación y desarrollo requiere en primer lugar detectar las áreas de oportunidad para capacitar, en segundo lugar planear la capacitación, posteriormente elaborar la instrumentación y finalmente evaluar.

### 2.1. Administración de sueldos y salarios.

Administrar los sueldos o salarios es tener en cuenta la variedad de normas o procedimientos que pretenden fijar o establecer sistemas de salarios justos o equitativos en las empresas pretendiendo que exista siempre un equilibrio.

El salario y el sueldo establecen un vínculo de reciprocidad entre el trabajador y la empresa. El empleado proporciona tiempo, esfuerzo y conocimientos y a cambio la empresa le da dinero fijando responsabilidades y derechos mutuamente.



El salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por hora o por día según el artículo 82, de la Ley Federal del Trabajo, aunque se pague quincenalmente y hace relación a trabajos de taller o manuales.

El sueldo es la remuneración que obtiene el trabajador de confianza en el transcurso de un tiempo largo o corto (quincenal o mensual) por su desarrollo intelectual, de oficina, supervisión o administrativo.

Los procesos salariales, al igual que otros procesos, integran una diversidad de subsistemas que

se relacionan y dependen unos de otros, y a su vez se ven influenciados por el contexto en donde se ubican, pero también lo modifican ejercen influencia sobre él. Los subsistemas más conocidos son: Salario mínimo, salario por nivel o categoría de tabulador, salario indirecto, sistemas de ascenso e incentivos. La administración de salarios tiene como objetivos: retribuir a cada trabajador conforme el puesto que tiene; compensar al empleado conforme su dedicación y su empeño, conservar y convocar a las mejores personas para ocupar los puestos, conforme los requisitos que se exigen para cubrirlo, acrecentar la amplitud de la empresa, ofreciendo los espacios que requiere el movimiento del personal, regulando la posibilidad de una carrera y desarrollo, conseguir de los trabajadores que acepten las formas de pago que ha implementado la compañía y conservar una estabilidad entre los intereses económicos de la empresa y su estrategia de relación con los trabajadores.

Existen algunas técnicas para establecer la asignación salarial, entre las cuales encontramos tres: asignación con base en el valor relativo de los cargos, asignación combinada y asignación por méritos. Respecto al valor relativo de los cargos se aplican dos métodos: la técnica cualitativa (sistema de jerarquización y sistema de clasificación) y la técnica cuantitativa (por asignación de puntos, por matrices y perfiles de Hay y por alineamiento). Aquí proponemos unos ejemplos:

Valoración de la Importancia de los puestos:

Puesto	Miembro	Miembro	Miembro	Miembro	Miembro	Total	Promedio
	1	2	3	4	5		
Auxiliar Contable	2	3	2	1	2	10	2
Secretaria	3	1	3	2	3	12	2.4
Vigilante	4	4	4	4	4	20	4
Vendedor	1	2	1	3	1	8	1.6

Orden de importancia y salario:

Puesto	Orden de promedio	promedio	Salario diario
Vendedor	1	1.6	\$150.00
Auxiliar contable	2	2	\$110.00 *
Secretaria	3	2.4	\$125.00
Vigilante	4	4	\$75.00

\* Es necesario ajustar el salario de este puesto a una cantidad entre \$150.00 y \$125.00 diarios, pues se encuentra entre los dos puestos con esos salarios.

Aquí también se incluyen las cuestiones de los servicios y prestaciones. Los servicios son las

atenciones que paga la empresa con el fin de ofrecer una ayuda material o social a los empleados. Las prestaciones son una contribución económica efectuada por las empresas con el fin de aumentar de manera indirecta la cantidad total del sueldo que obtiene el empleado. Tales como:

- Prestamos personales
- Anticipo de sueldos
- Anticipo de gratificación anual
- Caja de ahorro
- Ayuda para transporte
- Compensación por salario insuficiente
- Pago de becas
- Pago de colegiatura para los hijos de los empleados.
- Días de vacaciones pagadas
- Liquidaciones por retiro voluntario
- Dote matrimonial
- Ayuda por nacimiento de un hijo
- Gratificación anual adicional
- Seguro de vida
- Seguro de gastos médicos
- Pago de salario completo en caso de incapacidad
- Compensación de salario por cambio de localidad
- Despensas
- Disfrute de vacaciones en casos especiales.
- Ajuste de días de trabajo
- Servicio de comedor
- Concursos diversos: seguridad e higiene, puntualidad
- Descuentos en compras de artículos de la empresa
- Ayuda para deportes
- Servicio de transporte
- Actividades diversas: conciertos, visitas a museos, etc.
- Actividades sociales diversas: encuentros deportivos, cine club, posadas, fiestas infantiles
- Facilidades de horarios para estudio
- Compra de bienes por medio de la empresa
- Pago completo de la cuota seguridad social
- Permiso con goce de sueldo (boda, por nacimiento de un hijo, por defunción de un familiar.)
- Seguro de automóvil

Y finalmente digamos que la nómina es un escrito que comprueba el sueldo que se cubre al empleado por la labor efectuada en un tiempo fijado. Sirve de documento comprobatorio ante terceras personas e instituciones tales como: Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), al retener al trabajador el impuesto correspondiente, impuesto sobre el producto del trabajo (ISPT), Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), cuando retenemos el monto de las cuotas correspondientes a cada uno de los trabajadores. Ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en el caso de presentarse un conflicto laboral (despidos y finiquitos de trabajo). Al firmar, el trabajador acepta y está conforme con el monto a recibir. Información mínima que debe contener una nómina.

**Encabezado**

- Nombre de la empresa
- Dirección
- Registro federal de contribuyentes (RFC)
- Periodo
- Número de póliza

**Cuerpo**

- Nombre del trabajador
- Registro Federal de Contribuyentes. Número de registro del IMSS
- Cuota diaria
- Días trabajados

- Otros ingresos
- Crédito al salario
- Total de ingresos
- ISPT
- IMSS
- Otras deducciones
- Total de deducciones
- Total a pagar
- Firma del trabajador.

### 3.1. Evaluación de desempeño.

Este proceso es una actividad que tiene como objetivo llevar a cabo una equiparación de lo que se hizo en el transcurso de tiempo establecido por un trabajador y lo que la empresa tiene considerado que debe ser el cumplimiento ideal para ese puesto, el ideal lo describe la empresa y también se encuentra en la especificación y descripción del puesto. El evaluador generalmente es el superior, supervisor o jefe directo que identifique bien el cargo.

La valoración del cumplimiento es una técnica por la que se evalúa la productividad general de un trabajador, es una técnica que sigue unos pasos y es de vez en cuando. De entre los aspectos que se valoran tenemos: las cualidades del sujeto (comportamiento y personalidad), la contribución del individuo a meta o tarea encomendada y el potencial de desarrollo. Además el conocimiento que tenga del trabajo, la calidad del trabajo, las relaciones con las personas, la estabilidad emotiva, la capacidad de síntesis y la capacidad analítica.

Las razones por las que normalmente se lleva a cabo una valoración son: para identificar la urgencia de capacitación y adiestramiento, para ver la capacidad de crecimiento de los trabajadores, para asignar motivaciones salariales por buen cumplimiento, aumentar el aspecto comunicacional entre empleados y jefes y el auto-mejoramiento de los trabajadores.

De entre los elementos prácticos para realizar la evaluación están: la entrevista de evaluación, la cual tiene las siguientes alternativas: evaluación del superior inmediato, comités de calificación, autocalificaciones y evaluación por los subordinados. Están también la escala gráfica de calificación, la técnica de alternancia en la clasificación, la técnica de comparación por pares, la técnica de distribución forzada y la técnica de incidente crítico.

Existen además dos instituciones que certifican las competencias laborales: El consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) y El CENEVAL que es un organismo que diseña exámenes para la certificación de profesionistas. Ambos organismos reconocen e impulsan la evaluación al desempeño.

### 4.1. Procedimiento de Mejora Continua

Este proceso tiene como finalidad última enriquecer constantemente las técnicas, artículos y servicios. Se apoya en un comportamiento general que debe ser el fundamento que garantice el equilibrio de la técnica y la oportunidad para ser y hacer mejor.

Al existir desarrollo y crecimiento en una empresa o compañía es importante que exista la compenetración de las técnicas y el estudio valorativo de cada etapa que se realice. Los instrumentos que se usan, para ello, contemplan las pautas correctivas, el estudio de agrado en el personal o en el consumidor. Se pretende conseguir la manera más adecuada de acrecentar la eficiencia y la calidad en las empresas.

En lo que se refiere a las organizaciones, los métodos de evaluación ambiental, las reglas ISO y las técnicas para gestionar la calidad, se ponen en práctica con el fin de lograr los estándares de calidad. Algunos principios que sirven de pauta para la conseguir la mejora continua son: Manténlo simple (Keep it simple). Si ingresan datos equivocados, se arrojarán datos equivocados (Garbage in garbage out. GIGO). Confiamos en ello, pero vamos a verificarlos. Si no lo puedes medir, no lo podrás gestionar.

Las metodologías usadas para impulsar la mejora constante son: SCOR: Supply Chain Operations Reference que es un instrumento para configurar, representar y analizar las Cadenas de Suministro. El Lean Manufacturing (manufactura esbelta) es un sistema de gestión

orientado a eliminar los siete elementos de desperdicio: transporte, tiempo de espera, exceso de procesado, defectos, movimiento, transporte y sobreproducción. A continuación solo voy a enunciar las siguientes: Six Sigma, Ruta de Calidad, Teorías de Restricciones, Red X, Sistemas Suaves y Metodología de Innovación.

### **5.1. Relaciones de trabajo.**

Llamadas también relaciones laborales son las que se fijan entre el trabajo y el capital en el desarrollo de la producción. En esta relación, el individuo que genera el trabajo se le nombra trabajador, y al que ofrece el capital se le asigna el nombre de empresario, patrón o empleador. Siempre el trabajador va a ser una persona física, sin embargo el que contrata podrá ser una persona jurídica o física. En las sociedades de hoy en día la relación laboral se controla mediante el contrato de trabajo en el que las dos partes son libres de hecho.

Las relaciones laborales individuales son más desventajosas para la libertad que las colectivas, es decir, en donde los obreros están integrados en un sindicato. Las relaciones laborales colectivas son una manifestación muy importante, pues se efectúan entre las organizaciones y las agrupaciones sindicales. En ocasiones puede participar el gobierno. A este estilo de relación se le conoce como diálogo social y está asentado sobre el principio del tripartismo, es decir, que los asuntos que se refieren al empleo serán resueltos por los tres elementos principales que participan en la relación laboral: Trabajo, Capital y Estado o el Estado, los Sindicatos y las Empresas. Los cuales dialogan y llegan a convenios colectivos (sindicato-patrón) o acuerdos sociales tripartitos (sindicato-patrón-Estado).

A nivel internacional ha surgido una organización que esta enfocada en orientar las relaciones entre los estados y las agrupaciones de obreros y patronos, que se llama la OIT (Organización Internacional del Trabajo). Por otra parte al interior de las organizaciones es de suma importancia cuidar el clima laboral mediante la motivación, el trabajo en equipo, el cuidado de la calidad personal y la vida de todos los que pertenecen a la empresa. Esto con el fin de fomentar unas excelentes relaciones del personal en el campo de trabajo. Pues se sabe que la compañía son las personas que laboran en ella y no el equipo de trabajo.