

Asignaciones pendientes en la Administración de Recursos Humanos



DR. RICARDO ALFREDO VARELA JUÁREZ
 Profesor e Investigador del programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
 ravarela@hotmail.com

MTRA. NANCY DIERY FIGUEROA HERRERA
 Jefa de Exámenes de Grado del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
 nfigueroa@fca.unam.mx

Síntesis

La pandemia ha propiciado cambios que hoy en día están presentes y debido a esto es necesario agudizar nuestro sentido de adaptación, pues, aunque suene tremendo es para sobrevivir. Por eso debemos cambiar en muchos aspectos, entre ellos, la forma de laborar y de compensar a nuestros trabajadores.

En esta coyuntura se requiere que el área de Recursos Humanos reflexione sobre aspectos decisivos de su administración, por ejemplo, las relaciones laborales y las formas de retribución económica, para dar pie al nacimiento de un nuevo equilibrio y rehacer el concepto trabajo.

Asimismo, se brindan algunas recomendaciones que nos muestran formas novedosas de hacer negocios en un mundo que trabaja a distancia y bajo la amenaza permanente de nuevas pandemias.

Entorno laboral

Durante la firma del Tratado de Libre Comercio entre México, Canadá y Estados Unidos (TMEC), las presiones recibidas por nuestro país no fueron pocas, especialmente las provocadas por las diferencias laborales que existen entre los trabajadores de los Estados Unidos y Canadá contra la realidad mexicana; siempre hemos dicho que en México todo es caro excepto los salarios que son muy baratos, las prestaciones y beneficios que un connacional recibe son verdaderamente menores a las de sus colegas en el norte del continente. El ejemplo más claro radica en los niveles salariales, tan solo con cruzar el río Bravo la vida se torna diferente, pues el salario que se paga por una hora de trabajo en el norte de nuestro país es equivalente a ocho o más horas de trabajo.

En México, el movimiento obrero ha sido derrotado por un sistema que, por lo general, enriquece a los líderes, los convierte en políticos, ya sea senadores o diputados, mientras que sus representados quedan al margen de cualquier beneficio. Los contratos colectivos de trabajo se convirtieron en simples instrumentos administrativos, pues los trabajadores no crecen económicamente y la vida continúa sin que algún trabajador mejore en lo económico y social.

Muchos líderes se enriquecieron, nada pasó, pero el descontento fue controlado mediante contratos de protección para el patrón y para la central obrera y el

La mejor práctica en materia de Administración de Recursos Humanos es la que se adapta a la empresa, a su personal y a accionistas, proveedores, gobierno y clientes

statu quo se mantuvo perfectamente. Hoy no tenemos vida sindical, pues muchos trabajadores desconfían de sus líderes y esta se ha reducido a nada; había simulaciones que favorecían al líder y, relativamente, a la empresa, atrapando en este problema a muchos trabajadores. Quizá la mayoría pensó que era mejor así, sin revolucionarios ni enemigos del sistema, solo paz, sin más ambiciones.

Esta paralizante tranquilidad fue cuestionada por los vecinos del norte, que la vieron como una real amenaza en virtud de que estas diferencias crecían. Contratos a modo, salarios y prestaciones diez veces menores, así que se empezó a acusar a México de *dumping* por prácticas ilegales en el tema laboral.

No era deseable para nadie aplicar sanciones arancelarias o bloqueo de productos; había que exigir un cambio en las condiciones laborales en México y a partir del convenio 98 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en el cual de sus 16 artículos publicados quizá el más importante es el siguiente que transcribimos:

Artículo 1

1. Los trabajadores deberán gozar de adecuada protección contra todo acto de discriminación tendiente a menoscabar la libertad sindical en relación con su empleo.
2. Dicha protección deberá ejercerse especialmente contra todo acto que tenga por objeto:

- (a) sujetar el empleo de un trabajador a la condición de que no se afilie a un sindicato o a la de dejar de ser miembro de un sindicato;
- (b) despedir a un trabajador o perjudicarlo en cualquier otra forma a causa de su afiliación sindical o de su participación en actividades sindicales fuera de las horas de trabajo o, con el consentimiento del empleador, durante las horas de trabajo.

Este Convenio provocó un cambio en la agenda laboral y también motivó diversas modificaciones a nuestra Ley Federal del Trabajo (LFT), que pretenden impulsar una nueva vida sindical, donde los trabajadores pueden escoger a sus sindicatos y representantes por medio del voto libre, directo y secreto; es por ello por lo que durante el año 2020 se crearon más de trescientos nuevos sindicatos, cuando en años anteriores esa cifra no era mayor a cincuenta, según lo informa la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

Una de las modificaciones más importantes se centra en la forma en que se imparte la justicia laboral con cambios en los actores que intervienen y que para efectos de la ley, en el artículo 3, se definen los conceptos de:

- > Autoridad Conciliadora: el Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral o los Centros de Conciliación de las entidades federativas, según corresponda.
- > Autoridad Registral: el Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral.
- > Centros de Conciliación: los Centros de conciliación de las entidades federativas o el Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral, según corresponda.
- > Tribunal: el juez laboral.

A partir de estas modificaciones podemos apreciar que las antiguas Juntas de Conciliación y Arbitraje Federales o Locales se convierten en Centros de Conciliación Federales o Locales, es decir, ya no será una junta integrada por representantes de los trabajadores, de los patrones y del gobierno los que dicten un laudo sino será un juez laboral, hoy se sigue trabajando en la adaptación y puesta en marcha de estas nuevas autoridades.

Entorno en la administración de los recursos humanos

El trabajo ya no volverá a ser igual, la pandemia que aún se encuentra vigente en la totalidad del planeta y ha provocado un confinamiento de más de 24 meses y serios problemas a la economía; desaparecieron

muchos trabajos y aparecieron nuevas formas de generar ingresos; se experimentó una transformación digital, las generaciones no nativas digitales aceptaron los cambios y empezaron a entender las ventajas del trabajo remoto.

La tecnología ayudó a los cambios, se experimentó un aceleramiento en la transformación de esta y se mejoró mucho su comunicación, por ello, las empresas han empezado a utilizar más la Inteligencia Artificial (AI) e instalar robots en sus líneas de producción, que reduce el trabajo humano.

Por su parte, la comercialización de los productos ha probado tener mucho éxito al realizarse vía *on line*, las empresas de este ramo han crecido notablemente; por otra parte, algunos expertos opinan sobre la probable desaparición de los grandes espacios que las tiendas departamentales y de autoservicio requieren y de esta manera reducir sus gastos inmobiliarios, de almacenaje y mantenimiento quizá unas pequeñas áreas de exhibición serían necesarias.

De igual manera, las grandes corporaciones que tenían oficinas costosas demasiado grandes para dar cabida a cientos de empleados, normalmente oficinistas y con altos costos de mantenimiento, con el teletrabajo han visto la oportunidad de reducir sus gastos y los empleados han aprendido a trabajar desde su casa o cualquier lugar, y reduciendo sus tiempos de traslados.

El entorno exige nuevas condiciones para que los negocios persistan, se ha tratado de mantener la fuerza laboral, sin embargo, se han perdido empleos y muchas fuentes de trabajo, por ello, la reacción que se espera del área responsable de muchos de estos aspectos es Recursos Humanos también conocida como Capital Humano.

Estrategias para 2022

A continuación, nos permitimos proponer a ustedes las siguientes estrategias para asegurar la supervivencia y si es posible el crecimiento de su organización:

Definir la estrategia laboral

Las empresas tendrán que desarrollar una agenda de atención a sus trabajadores a través de relaciones laborales claras y definidas, es quizá esta función de Recursos Humanos la que menos atención recibió por parte de las empresas, pues la figura de la tercerización mejor conocida como *outsourcing*, fue la que asumió esta actividad ya que literalmente el tercero se convertía en patrón alejando a la empresa contratante de la relación, aunque no de la obligación.

Las empresas deben desarrollar una cultura laboral basada en la confianza, los temas más importantes que recomendamos abordar serían:

- > Acercamiento con el sindicato, si su empresa tiene un Contrato Colectivo de Trabajo, este inicio de año es el mejor momento para reconocer a los líderes, habilitarlos para que todos los trabajadores los reconozcan y reforzar la estructura sindical interna y actualizar sus estatutos.
- > Debemos considerar al sindicato como un aliado de la empresa, las relaciones oscuras deben evitarse, no más bares y restaurantes, evitar la corrupción por medio de dinero, eso perteneció al siglo pasado.
- > Proponer una revisión del Contrato Colectivo de Trabajo real donde se actualicen las formas de trabajo, las responsabilidades de cada trabajador, aceptación de nuevas tecnologías y procesos; revisar y actualizar las descripciones y perfiles de los puestos, los planes de sucesión y carrera y muchas otras cosas que se mantuvieron un poco en el olvido.
- > Activación de las comisiones mixtas, revisar su conformación, vigencia de sus acuerdos y ponerlos a trabajar en los nuevos proyectos y establecer un plan para tomar acciones urgentes a fin de observar el cumplimiento de las Normas Oficiales Mexicana (NOM).
- > Establecer una comunicación laboral efectiva, revisando los canales de comunicación a fin de crear una empatía laboral.
- > Realizar un correcto diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento, que permita adaptar nuevas tecnologías y formas de trabajo.

Es necesario establecer políticas claras y definidas para la atención de las relaciones laborales éticas, morales y efectivas. Las relaciones laborales no deben ser antagonistas ni enfrentar al patrón contra los trabajadores.

El clima laboral

Ha sido demostrado plenamente que las organizaciones exitosas son aquellas que mantienen un clima laboral positivo y sus resultados financieros también lo dejan en claro, es aquí donde Recursos Humanos debe tener una administración impecable.

Las empresas han manifestado preocupación por la entrada de la NOM 035 llamada: Factores de riesgo psicosociales en el trabajo, cuyo objetivo es establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo, es evidente que la entrada de esta Norma se vio pospuesta por motivos de la pandemia, ya que esta se enfoca en el trabajo presencial.

Es indudable que las empresas hoy necesiten de estilos de liderazgo más efectivos, la autocracia ha dejado grandes problemas y los estilos democráticos han demostrado ser más efectivos, sin que esto intente llevar a la organización a un punto donde "cada uno hace lo que quiera". Es deseable contar con más líderes que jefe, algo que las nuevas generaciones demandan.

Medir nuestro clima laboral resulta una tarea impostergable de RH para poder establecer y alinear a los planes estratégicos de la empresa con el comportamiento deseado de sus trabajadores, esto contribuye de una forma definitiva a la permanencia de la empresa.

La compensación efectiva

El Salario Mínimo subió a \$172.87 pesos diarios, excepto en las zonas fronterizas del norte donde fue más alto el incremento, esto también forma parte de las exigencias del TMEC, aunque ya se conocía perfectamente el grave deterioro que el monto de este salario sufría, inclusive al compararlo con países de Latinoamérica donde era de los más bajos por ello, el objetivo principal es reducir las diferencias tan entre un trabajador de Estados Unidos y Canadá vs. México aunque el camino es muy largo.

Los salarios más altos elevan el poder de compra de las familias, incentivan el consumo y se crea un círculo virtuoso sobre la producción y el empleo, se reduce la desigualdad y la pobreza, como beneficio adicional para la empresa se reduce la rotación del personal.

En este sentido, subrayamos que increíblemente se dejaron a un lado los Salarios Mínimos Profesionales, ya que muchos de ellos se compactaron con el Mínimo, ponemos como ejemplo el salario de un cajero (a) de máquina registradora que asciende a \$179.34 pesos diarios, la descripción genérica del puesto es la siguiente:

Es la persona que, mediante la operación de una máquina registradora, cobra a los(as) clientes(as) las cantidades amparadas por las notas respectivas o marcadas en las mercancías, entregando al cliente

la copia de la nota de venta o la tira de la registradora. Al iniciar su labor recibe un fondo de moneda fraccionaria para dar cambio y al terminar hace el corte de caja y repone el fondo que recibió.¹

La diferencia salarial entre este trabajador profesional y uno de salario mínimo es de \$6.47 pesos diarios, aquí observamos que la diferencia entre la remuneración de uno contra el otro es mínima mientras que las diferencias en responsabilidades son importantes; así como este caso se pueden mencionar muchos otros.

La forma en que se determinan los niveles salariales requiere también de atención y un buen análisis por parte de la empresa, ya que el pago correcto a los ejecutivos y al personal permiten atraer y retener talento, promover el rendimiento financiero a corto y largo plazo, crear valor para los accionistas ya que esto promueve la vinculación con la estrategia corporativa.

Las estrategias que se recomiendan sobre este tema se describen a continuación.

Asegurar la equidad interna

La Equidad Interna es la relación entre el valor que tiene un puesto o importancia relativa y su nivel salarial asignado. Los empleados buscan un intercambio, en el cual las recompensas se perciban equitativamente. Si perciben que el intercambio no es justo, los empleados probablemente tratarán de reducir las injusticias buscando o un aumento de salario, o bien, reducir sus contribuciones, o apelar a la dirección de la empresa. Al contrario, si ellos perciben que sus recompensas son mayores que sus contribuciones, ellos tratarán de reducir esa inequidad aumentando su productividad.²

Para establecer el principio de Equidad Interna se requiere de un proceso que debe ser concebido con mucha formalidad por parte de los que en él intervienen, formar un Comité de Valuación, seleccionar un modelo de valuación de puestos y determinar cuál es el valor o importancia relativa de cada uno de ellos, esto permitirá establecer una estructura de pago.

Conocer la competitividad externa

Reconocer las tendencias del mercado tanto de su industria como de la región donde se encuentre su empresa, esto evita perder buenos trabajadores que son buscados y contratados ya sea por sus competidores o empresas cercanas.

Se tiene la falsa concepción de que todo lo relacionado con la información de sueldos es algo completamente confidencial, sin embargo, cuántas personas

manejan la nómina y su registro, son de esos secretos que se piensa están bien guardados, pero en realidad son como el síndrome del "mal aliento", todos saben que usted tiene mal aliento menos usted. Participar en encuestas y tener información permite tomar muy buenas decisiones.

Asegurarse de pagar al menos el costo de vida

Con el objeto de que las empresas determinen sus niveles de pago y que estas decisiones se basen principalmente en la equidad interna y la competitividad externa que nos muestra la posición de la empresa frente al mercado, ambas son curvas que se mueven en forma constante. Determinar el costo de la vida permite fijar el límite inferior de la estructura salarial, por debajo de esta no debieran pagarse los sueldos, ya que estos deben garantizar un mínimo de satisfacción de las necesidades para cada estrato socioeconómico que existe en una empresa y garantizar el desempeño exitoso de la empresa.

Definir una estructura salarial de pago fijo

Establecer una política de cuánto pagar al trabajador por su trabajo, que permita atraer y retener talento, definir una relación adecuada entre pago y desempeño a fin de buscar la efectividad de la retribución es uno de los propósitos más importantes de la compensación. Contar con un tabulador que responda al concepto de equidad interna, competitividad, costo de vida y que sea factible de cumplir económicamente por parte de la empresa permitirá que se puedan alcanzar los objetivos de todos, en términos generales la Sociedad.

Programas de compensación variable

Muchas organizaciones desean establecer programas de Compensación Variable, sin embargo, antes de iniciar con un proyecto así debemos asegurar que el pago fijo represente 100% de desempeño, equidad y competitividad; normalmente, la Compensación Variable demanda desempeños superiores al esperado, por eso es importante conocer las métricas que se utilizarán para evaluarlo.

Revisión del plan de prestaciones


Los paquetes de prestaciones han sufrido un estancamiento en términos generales, quizá la causa más importante obedezca a las restricciones de carácter fiscal. Uno de los objetivos generales de las prestaciones es que cumplan con los criterios de deducibilidad para la empresa y la no acumulación a los ingresos para efectos del pago de impuestos por parte del trabajador, ya que, si le

entregamos algo en especie y esto le causa generación de impuestos, el trabajador preferirá el pago en efectivo y de esta forma decidir en qué aplicar su dinero.

A partir de las limitaciones fiscales, de la forma en que administramos nuestras prestaciones y de los costos en que se incurren, sería un excelente momento para replantear nuevos conceptos como lo es un programa de "Prestaciones Bajo Demanda", esta modalidad permite dirigir el beneficio que se otorga de acuerdo con la situación social, familiar y económica de cada trabajador, así un trabajador soltero necesitará ayudas para estudios de posgrado o alguna actividad deportiva, mientras que uno que tenga familia con hijos en edad escolar requerirá de ayuda para los gastos escolares, de la misma forma una persona de más de cincuenta años tendrá la necesidad de crear un patrimonio para el retiro. Esta es la respuesta que debe dar una organización que tiene interés y aprecia a su personal.

Conclusión

La mejor práctica en materia de Administración de Recursos Humanos es la que se adapta a la empresa, a su personal y a su entorno (accionistas, proveedores, gobierno y clientes). El presente artículo aborda dos de las diversas áreas funcionales de RH, por economía de espacio no expusimos las demás, pues creemos que al término de esta pandemia debemos reinventarnos en dos aspectos muy críticos: el primero son las relaciones laborales, nuevas formas de trabajar, de ejercer liderazgo, de comprender una ley reformada, trabajar con los sindicatos de una forma proactiva, honesta y libre, donde se acepte que la empresa y el sindicato trabajan para un bien común y se aplica el concepto de Trabajo Digno o Decente.

El segundo aspecto corresponde a la compensación, ya que las organizaciones deben establecer criterios de equidad y reducir las diferencias salariales, ser competitivas y asegurarse de que el pago que se determine permita al trabajador, al menos, vivir de una forma decorosa; definir nuevos programas de prestaciones que ayuden a la economía del trabajador; encontrar el balance que permita que los accionistas tengan un adecuado retorno; y, finalmente, recordemos que el Ser Humano es el principio de todo y el único fin. 

1 Diario Oficial de la Federación (DOF). 8 de diciembre de 2021.

2 Varela R. (2017). *Administración de la Compensación*, México. Ed. Pearson.

26, 27 y 28
de mayo 2022

Punta de Mita, Nayarit.



Instituto Mexicano de
Contadores Públicos
NAYARIT



XXXVIII
Convención Regional Centro Occidente

NAYARIT
2022

La Contaduría Pública ante el Entorno Global

PAGO POR CONVENCIÓN

Cuota temprana
al 28 de febrero 2022
\$ 5,600 + IVA
pago en una sola exhibición

Cuota final
al 16 de mayo 2022
\$ 6,500 + IVA
pago en una sola exhibición

Depósito Bancario

Colegio de Contadores Públicos
del Estado de Nayarit A.C.

Efectivo, depósito bancario,
transferencia electrónica o PayPal

Cta. **0803880676** BANORTE
CLAVE: **072560008038806762**

INFORMES Y RESERVAS

L.C.M. Sara Tapia

✉ gerencia@imcpnayarit.org.mx
✉ comunicacion@imcpnayarit.org.mx

📞 **3111102466**

Hotel sede



☎ **(311) 214 1271**
(311) 214 1281

Génova # 28 Cd. Del Valle
Tecpic, Nayarit

f imcp nayarit
📷 imcp Nayarit
🐦 @imcp nayarit
📺 imcp Nayarit



Escanea el código y reserva en tiempo real