

GESTIÓN DE PERSONAL

Aspectos Legales, Técnicos y Organizacionales

**Eduardo O. Schiel
Néstor R. Orozco**

APLICACION TRIBUTARIA S.A.

APLICACION TRIBUTARIA S.A.

Viamonte 1546, Piso 2º Of. 200 (1055) Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Telefax: 4374-5418/6692/8855

E-mail: info@aplicacion.com.ar
Web: <http://www.aplicacion.com.ar>

Schiel, Eduardo O.

Gestión de personal: aspectos legales, técnicos y organizacionales

Eduardo O. Schiel y Néstor Orozco - 4a ed. - Buenos Aires

Aplicación Tributaria S.A., 2011.

388 p. ; 20x28 cm.

ISBN 978-987-1745-32-6

1. Administración de Personal. I. Néstor Orozco II. Título

CDD 658.3

Fecha de catalogación: 03/06/2011

©COPYRIGHT 2011 BY **APLICACION TRIBUTARIA S.A.**

4ª Edición, Junio de 2011

I.S.B.N. 978-987-1745-32-6

**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL POR CUALQUIER MEDIO, YA
FUERE MECÁNICO, ELECTRÓNICO, ETCÉTERA, SIN AUTORIZACIÓN ESCRITA DEL
AUTOR Y DEL EDITOR**

El presente trabajo ha sido minuciosamente revisado y corregido. No obstante, ni la Editorial ni los autores se hacen responsables, bajo ningún concepto, de ningún tipo de perjuicio que cualquier error y/u omisión puedan ocasionar.

Este libro se terminó de imprimir en Junio de 2011 en

APLICACION TRIBUTARIA S.A.

Guido Spano 550 – Lanús Oeste - BUENOS AIRES

*Este libro está dedicado a
nuestras esposas Miriam y Mónica*

PREFACIO

Sobre la base y experiencia de nuestro trabajo anterior “*Administración de Personal, Gestión técnica y operativa*” hemos avanzado en la realización de este renovado material, procurando su mejora, ampliación, corrección y profundización. En esta cuarta edición, muchos aspectos son abordados desde una diferente perspectiva, algunos ampliados, mientras que otros aparecen como nuevos temas.

La presente obra ha sido concebida con el objeto de aclarar algunos aspectos relacionados con la Gestión de Personal en el ámbito de las organizaciones. Si bien estos temas han sido tratados por especialistas de todo el mundo con una profundidad mayor, se estimó oportuno exponerlo desde la realidad y la práctica en lo que se refiere a sus aspectos legales, técnicos y organizacionales.

Son diversas las técnicas que la Gestión de Personal ha desarrollado en todo el mundo en los últimos años; compensaciones, beneficios, remuneraciones variables, evaluaciones de desempeño, normas y procedimientos, selección de personal, etcétera, pero al aplicarse no deben ignorarse las limitaciones legales y/o técnicas que las mismas en sí ostentan. Por ello se procuró darle un sentido práctico y operativo para viabilizar la implementación de los modernos postulados teóricos en esta materia.

En un contexto dinámico, cambiante e incierto, donde el potencial humano se transforma en el motor del desarrollo de las organizaciones, la Gestión de Personal deja de ser una simple técnica, para transformarse en un factor estratégico prioritario.

Nuestra mayor satisfacción será que este trabajo se constituya en una fuente de ayuda y consulta para aquellos que estudien o presten servicios en el área.

Esta obra es simplemente una contribución para que la Gestión de Personal adquiera no solo una orientación más estratégica, sino que también más humana.

Queremos agradecer a Silvia R. Grenabuena, Julio César Neffa, César Alvarez, Antonio Cerra, Daniel Parra, Alberto Andrade, a nuestros alumnos, por su colaboración y, en particular, a Aplicación Tributaria S.A. por la confianza puesta en nosotros para realizar este libro.

LOS AUTORES

Sumario Analítico

PREFACIO 5

CAPÍTULO 1 15

Acerca de las Organizaciones 15

- | | |
|---|--|
| 1. CONCEPTO..... 15 | 4. ESTRUCTURAS 20 |
| 2. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES 18 | 5. LAS ORGANIZACIONES Y SU GERENCIAMIENTO 21 |
| 3. CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES. 18 | |

CAPÍTULO 2 25

El Trabajo y las Personas. Su Relación con las Organizaciones 25

- | | |
|--|---|
| 1. EL TRABAJO HUMANO 25 | 3.3. Abraham Maslow y la jerarquía de las necesidades personales 33 |
| 2. LAS PERSONAS: SU VÍNCULO CON LAS ORGANIZACIONES. 28 | 3.4. Frederick Herzberg y los factores motivacionales 34 |
| 3. ALGUNAS TEORÍAS SOBRE MOTIVACIÓN Y COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL 31 | 3.5. La motivación como factor estratégico 35 |
| 3.1. Introducción 31 | 4. EL ÁREA DE PERSONAL 36 |
| 3.2. Douglas McGregor y la teoría "X" y la teoría "Y" 32 | 4.1. Caracterización 36 |
| 3.2.1. Concepto tradicional de conducción o teoría "X". 32 | 4.2. Análisis de la expresión "Recursos Humanos" 37 |
| 3.2.2. Concepto moderno de conducción o teoría "Y" 33 | |

CAPÍTULO 3 39

Objetivos del Área de Personal 39

- | | |
|---|--|
| 1. INTRODUCCIÓN 39 | 6. ASPECTOS DE LA FUNCIÓN DE PERSONAL.. 42 |
| 2. RELACIÓN ENTRE LÍNEA Y STAFF 39 | 7. LA GESTIÓN: CONSIDERACIONES EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL 43 |
| 3. RESPONSABILIDADES DENTRO DEL ÁREA DE PERSONAL 40 | 7.1. Introducción 43 |
| 4. PERFIL DEL HOMBRE DE PERSONAL 41 | 7.2. Análisis de la gestión de personal 44 |
| 5. CONFIDENCIALIDAD 42 | |

CAPÍTULO 4 45**Funciones del Área de Personal 45**

1. INTRODUCCIÓN	45	4. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	50
2. FUNCIONES TÉCNICAS PROPIAS	47	4.1. Funciones de registros	51
2.1. Empleo	47	4.2. Administración de la asistencia	51
2.2. Capacitación y desarrollo	47	4.3. Administración de beneficios y servicios ...	51
2.3. Compensaciones	48	4.4. Liquidación de sueldos y jornales	52
3. FUNCIONES TÉCNICAS DE APOYO	49	5. FUNCIONES ESTRATÉGICAS PROPIAS	53
3.1. Seguridad e higiene	49	5.1. Administración de la disciplina	53
3.2. Medicina laboral	49	5.2. Relaciones laborales	53
3.3. Seguridad y vigilancia	50	5.3. Comunicaciones	53
3.4. Jurídico laboral	50		

CAPÍTULO 5 55**Empleo 55**

1. INTRODUCCIÓN	55	2.4.1. Herramientas de selección	76
2. LA FUNCIÓN DE EMPLEO	57	3. INDUCCIÓN Y SOCIALIZACIÓN	93
2.1. Identificación de los puestos de trabajo	58	4. ROTACIÓN	95
2.2. Planificación de las necesidades de personal ..	58	4.1. Bajas de personal	96
2.3. Búsqueda de personal	65	4.2. Altas de personal	98
2.3.1. Introducción	65	4.3. Índice de rotación	98
2.3.2. Búsquedas internas	67	4.3.1. Costo de la rotación	99
2.3.3. Búsquedas externas	68	4.3.2. Rotación ideal	99
2.3.4. Registros de búsqueda	71		
2.4. Selección de personal	74		

CAPÍTULO 6 103**Desarrollo y Capacitación 103**

1. INTRODUCCIÓN	103	3.4. Programación de las actividades de capacitación	110
2. CONSIDERACIONES SOBRE EL DESARROLLO DE PERSONAL	103	3.5. Implementación de los programas	111
3. CAPACITACIÓN DE PERSONAL, SU PROCESO Y APLICACIÓN	105	3.6. Evaluación de los logros	112
3.1. Importancia de la capacitación	105	4. EL PLANEAMIENTO DE CARRERA COMO HERRAMIENTA COMPLEMENTARIA EN EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS	115
3.2. Identificación de las necesidades de capacitación	106	5. CONCLUSIONES	117
3.3. Fijación de los objetivos o resultados deseados. Indicadores para su medición	109		

CAPÍTULO 7 119

Evaluación del Desempeño 119

- | | | | |
|---|-----|--|-----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 119 | 3.6. Otras consideraciones | 124 |
| 2. OBJETIVOS Y CARACTERIZACIÓN | 120 | 4. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | 124 |
| 3. FORMULARIOS PARA SU APLICACIÓN Y CIRCUITO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO | 122 | 4.1. Método de escala | 125 |
| 3.1. Procedimiento operativo de la evaluación de desempeño | 122 | 4.2. Método de selección obligada (forced choice method) | 126 |
| 3.2. Formularios | 123 | 4.3. Método de autoevaluación | 126 |
| 3.3. Frecuencia y sucesión de las evaluaciones .. | 123 | 4.4. Método de evaluación de pares | 127 |
| 3.4. Capacitación de los evaluadores | 123 | 4.5. Método de evaluación por resultados | 127 |
| 3.5. La entrevista de evaluación | 123 | 4.6. Métodos combinados | 127 |
| | | 4.7. Evaluación 360 | 127 |

CAPÍTULO 8 133

Compensaciones 133

- | | | | |
|---|-----|--|-----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 133 | 2.8.1. Relevamiento de los datos de mercado | 161 |
| 2. MÉTODO ANALÍTICO Y CUANTITATIVO DE PONDERACIÓN DE FACTORES | 136 | 2.8.2. Procesamiento de los datos relevados | 162 |
| 2.1. Diagnóstico y relevamiento de las posiciones | 137 | 2.9. Elección estratégica de la política de compensaciones y elaboración de la estructura salarial | 164 |
| 2.2. Descriptivos de tareas | 138 | 2.10. Control, revisión y ajuste de la estructura de compensaciones | 168 |
| 2.2.1. Apoyo institucional | 139 | 2.11. Establecimiento de la política de compensaciones | 170 |
| 2.2.2. Rol de los responsables de área | 140 | 2.11.1. La evaluación de desempeño aplicada a las compensaciones | 170 |
| 2.2.3. Entrevista con los ocupantes de los puestos de trabajo | 140 | 3. SISTEMAS DE REMUNERACIONES VARIABLES | 172 |
| 2.2.4. Relevamiento de tareas | 141 | 3.1. Introducción | 172 |
| 2.2.5. Control de relevamiento de tareas .. | 141 | 3.2. Remuneraciones variables: Definición y objetivos | 173 |
| 2.2.6. Entrevista final | 141 | 3.3. Aplicación de programas de remuneraciones variables y sus consideraciones legales. | 175 |
| 2.2.7. Premisas básicas para la confección de los Descriptivos de tarea | 141 | 3.4. Tipologías de incentivos variables | 179 |
| 2.3. Relevamiento de factores de análisis | 148 | 3.5. El mercado de trabajo y las políticas organizacionales en la materia. | 180 |
| 2.3.1. Factor responsabilidades | 148 | 4. OTRAS CONSIDERACIONES | 182 |
| 2.3.2. Factor competencias | 149 | 4.1. Ventajas y desventajas | 182 |
| 2.3.3. Factor condiciones de trabajo | 150 | 4.2. El pago mediante acciones | 183 |
| 2.3.4. Factor valor estratégico | 150 | 5. CONCLUSIONES | 184 |
| 2.3.5. Factor disponibilidad de mercado .. | 151 | | |
| 2.4. Ponderación de factores de análisis | 151 | | |
| 2.5. Evaluación y valoración de los puestos. | 152 | | |
| 2.6. Determinación de las categorías de valoración | 157 | | |
| 2.6.1. Determinación de la cantidad de categorías | 157 | | |
| 2.6.2. Progresión de las categorías | 157 | | |
| 2.7. Análisis de las compensaciones internas. | 160 | | |
| 2.8. Análisis del mercado | 161 | | |

CAPÍTULO 9 185

Políticas Corporativas de Beneficios al Personal..... 185

- | | | | |
|--|-----|---------------------------------|-----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 185 | 4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS | 189 |
| 2. RAZONES DE SER Y CONSIDERACIONES DE APLICACIÓN | 186 | 5. MARCO LEGAL | 191 |
| 3. CLASIFICACIÓN DE LOS BENEFICIOS SEGÚN SU INTEGRACIÓN A LA COMPENSACIÓN .. | 187 | 6. CONCLUSIONES | 192 |

CAPÍTULO 10 193

Obligaciones y Consideraciones Acerca de las Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (C.y M.A.T.) 193

- | | | | |
|--|-----|------------------------------------|-----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 193 | 4. LOS ACCIDENTES DE TRABAJO | 200 |
| 2. SERVICIO DE MEDICINA DEL TRABAJO Y EXÁMENES MÉDICOS PREVISTOS | 196 | 5. OTRAS OBLIGACIONES | 207 |
| 3. SERVICIO DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO | 199 | | |

CAPÍTULO 11 209

Registración Laboral. Legajos, “miSimplificación” y Otras Obligaciones Registrales 209

- | | | | |
|---|-----|---|-----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 209 | 3.4. Custodia y confidencialidad | 218 |
| 2. SIMPLIFICACIÓN REGISTRAL. SÍNTESIS NORMATIVA | 210 | 3.5. Egreso del empleado | 218 |
| 3. LEGAJOS DEL PERSONAL | 214 | 4. OBLIGACIONES PREVIAS A LA CONTRATACIÓN DE TRABAJADORES | 221 |
| 3.1. Legajo personal | 214 | 5. OTRAS OBLIGACIONES REGISTRALES..... | 221 |
| 3.2. Legajo de Asignaciones Familiares..... | 217 | 6. RÉGIMEN DE INFRACCIONES DE LA LEY N° 25.212 | 231 |
| 3.3. Legajo Médico..... | 217 | | |

CAPÍTULO 12 235

Ausentismo Laboral y Administración de la Asistencia..... 235

- | | | | |
|--------------------------------------|-----|-----------------------------------|-----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 235 | 3.1. Fórmulas de ausentismo | 238 |
| 2. CONTROL DE AUSENTISMO DIARIO..... | 236 | 4. ANÁLISIS DE AUSENTISMO..... | 243 |
| 3. ESTADÍSTICAS DE AUSENTISMO | 238 | | |

CAPÍTULO 13 249***Nuevas Tecnologías de Gestión en la Administración de Personal 249***

- | | | | |
|---|-----|--|-----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 249 | 2.5. Módulo de administración de personal | 259 |
| 2. NUEVAS TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL | 251 | 2.6. Módulos de control de horarios y accesos. | 261 |
| 2.1. Módulo de búsqueda y selección de personal | 252 | 2.7. Módulo de liquidación de sueldos y jornales | 264 |
| 2.2. Módulo de administración de compensaciones | 254 | 3. PROCESOS DE CAMBIO. | 269 |
| 2.3. Módulo de evaluaciones de desempeño | 256 | 3.1. Cambios incrementales | 270 |
| 2.4. Módulo de capacitación y desarrollo. | 257 | 3.2. Cambios radicales | 270 |
| | | 3.3. Etapas de un proceso de cambio radical | 270 |
| | | 4. CONCLUSIONES | 272 |

CAPÍTULO 14 275***Reglamentos Internos 275***

- | | | | |
|--|-----|---|-----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 275 | 4. MODELO DE REGLAMENTO INTERNO | 278 |
| 2. CONTENIDO. | 276 | | |
| 3. CARACTERÍSTICAS DE LOS REGLAMENTOS INTERNOS | 277 | | |

CAPÍTULO 15 283***Sanciones Disciplinarias 283***

- | | | | |
|--|-----|--|-----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 283 | | |
| 2. MARCO LEGAL | 285 | | |
| 3. CARACTERÍSTICAS | 286 | | |
| 4. UNIVERSO DE HECHOS | 287 | | |
| 4.1. Ausencias y llegadas tardes injustificadas. | 287 | | |
| 4.2. Negligencias | 288 | | |
| 4.3. Inconductas | 289 | | |
| 5. SANCIONES A APLICAR | 289 | | |
| 6. APLICACIÓN DE LAS SANCIONES | 290 | | |
| 7. POLÍTICA INTERNA DE LAS ORGANIZACIONES EN MATERIA DISCIPLINARIA | 291 | | |
| 8. EJEMPLOS PRÁCTICOS | 292 | | |
| 8.1. Ausencias y llegadas tardes. | 292 | | |
| 8.1.1. Trabajador que llega tarde sin que mediara una causa justificable | 292 | | |
| 8.1.2. Trabajador que se ausenta mediando aviso, pero por causas no justificadas | 292 | | |
| 8.1.3. Trabajador que se ausenta sin aviso e injustificadamente | 292 | | |
| 8.1.4. Trabajador que llega tarde injustificadamente y que registra antecedentes disciplinarios. | 292 | | |
| 8.1.5. Trabajador que se ausenta sin aviso y que pretende justificar mediante la presentación de certificados médicos el día siguiente | 293 | | |
| | | 8.1.6. Trabajador que estaba ausente en su domicilio al momento de efectuarse el control médico | 293 |
| | | 8.1.7. Trabajador que se ausenta con aviso, pero injustificadamente y que en los últimos dos años registra cinco sanciones disciplinarias anteriores por diversas causas | 293 |
| | | 8.2. Negligencias | 293 |
| | | 8.2.1. Trabajador que omitió actualizar la fecha en la máquina envasadora | 293 |
| | | 8.2.2. Empleado de tesorería que no deposita valores bajo su responsabilidad en caja fuerte, pero donde no existió ningún daño real | 293 |
| | | 8.2.3. Hecho similar que finalizó con la sustracción o extravío de valores | 294 |
| | | 8.2.4. Trabajador que omitió realizar una tarea puntual solicitada por su supervisor. | 294 |
| | | 8.2.5. Trabajador de mantenimiento que omitió instalar en una máquina el disyuntor y la descarga a tierra | 294 |
| | | 8.2.6. Trabajador que extravía elementos de trabajo | 294 |
| | | 8.3. Inconductas | 295 |

8.3.1. Trabajador que insulta y amenaza a un superior	295	sector de la empresa, pero fuera del lugar de trabajo	295
8.3.2. Trabajador que participa de una riña en horario y lugar de trabajo	295	8.3.6. Trabajador que no utiliza los elementos de protección personal provisto por la empresa	296
8.3.3. Trabajador que abandona lugar de trabajo y se lo sorprende descansando en el vestuario	295	9. CONSIDERACIONES SOBRE LAS IMPUGNACIONES DE LAS SANCIONES DISCIPLINARIAS	296
8.3.4. Trabajador que se lo sorprende fumando en un lugar no permitido por encontrarse en el mismo productos inflamables	295	10. CONSIDERACIONES SOBRE EL DESPIDO CON JUSTA CAUSA DEL ARTÍCULO 242 DE LA LEY N° 20.744	297
8.3.5. Trabajador que se lo sorprende durmiendo en horario de trabajo en un			

CAPÍTULO 16 301

Suspensiones de la Prestación Laboral. 301

1. INTRODUCCIÓN	301	4.3.6. Comunicación de los despidos o suspensiones	315
2. NORMATIVA LEGAL	302	4.3.7. Liquidación de las indemnizaciones por despido por causas de fuerza mayor o falta de trabajo no imputables al empleador	316
3. SUSPENSIONES PRECAUTORIAS	306	5. SUSPENSIONES CONSENSUADAS	317
3.1. Jurisprudencia	306	6. SUSPENSIONES PREVENTIVAS	318
4. SUSPENSIONES Y DESPIDOS POR FALTA DE TRABAJO Y POR FUERZA MAYOR	307	7. SITUACIÓN EN EL CASO DE LOS TRABAJADORES RURALES	319
4.1. Introducción	307	8. NOTIFICACIONES ENTRE EMPLEADORES Y TRABAJADORES	320
4.2. Diferencia entre fuerza mayor y falta o disminución del trabajo no imputable al empleador. Cuándo aplicarlas	308	8.1. Partes en la notificación	320
4.3. Consideraciones de aplicación	311	8.2. Características de la notificación	320
4.3.1. Introducción	311	8.3. Los plazos de la notificación	322
4.3.2. Procedimiento de crisis de empresa (PPC)	311	8.4. Clasificación de las notificaciones	323
4.3.3. Decreto N° 328/88	312	8.4.1. Notificación por escrito	323
4.3.4. Incidencia de la Ley de Emergencia Pública (Ley N° 25.561)	313	8.5. Régimen regulatorio y obligaciones del empleador	323
4.3.5. Modelo de presentación del Procedimiento de Crisis de Empresa	313		

CAPÍTULO 17 325

Enfermedades y Accidentes Inculpables en las Relaciones Laborales 325

1. INTRODUCCIÓN	325	4.3. El trabajador no da ningún aviso y se presenta a trabajar al otro día	333
2. PLAZOS DE PERCEPCIÓN DE LAS REMUNERACIONES	327	5. CONSIDERACIONES COMPLEMENTARIAS	333
3. RESERVA DE PUESTO	329	5.1. Horarios de aviso y los controles médicos	333
4. EL AVISO DEL TRABAJADOR Y EL CONTROL MÉDICO	331	5.2. Facultades del médico laboral y el valor de los certificados médicos	334
4.1. El trabajador avisa que se encuentra enfermo y que puede deambular	331	5.3. La enfermedad y sus implicancias durante el goce de las vacaciones	335
4.2. El trabajador avisa que se encuentra enfermo y que no puede deambular	332	5.4. Las “Tareas Livianas”	335

CAPÍTULO 18 **337****Comunicaciones Internas** **337**

- | | | | |
|---|-----|---|-----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 337 | 3.2. Objetivos de la comunicación | 343 |
| 2. COMUNICACIONES EN LAS ORGANIZACIONES | 338 | 3.3. Eficacia de la comunicación | 344 |
| 3. LAS COMUNICACIONES INTERNAS..... | 339 | 3.4. Canales de comunicación | 345 |
| 3.1. Requisitos de la comunicación | 343 | 4. SISTEMA DE SUGERENCIAS | 347 |

CAPÍTULO 19 **349****La Función de Relaciones Laborales y la Acción Sindical** **349**

- | | | | |
|--|-----|---|-----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 349 | 6.3. Finalidad de la huelga | 363 |
| 2. LA ACCIÓN SINDICAL..... | 350 | 6.4. Facultades empresarias ante las medidas de acción directa..... | 363 |
| 3. ASOCIACIONES SINDICALES | 352 | 6.5. Otras consecuencias | 364 |
| 4. CONVENCIONES COLECTIVAS DE TRABAJO (C.C.T.) | 355 | 6.6. Ilegalidad de las medidas de acción directas | 364 |
| 5. CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE EN CONFLICTOS LABORALES | 359 | 7. LA REPRESENTACIÓN SINDICAL EN EL ÁMBITO DE LAS EMPRESAS | 365 |
| 6. CONSIDERACIONES SOBRE EL CONFLICTO Y EL DERECHO DE HUELGA | 361 | 7.1. Introducción | 365 |
| 6.1. El conflicto | 361 | 7.2. Tutela sindical | 367 |
| 6.2. Titularidad del derecho de huelga | 362 | 7.3. Prácticas desleales | 369 |
| | | 8. CONCLUSIONES | 370 |

CAPÍTULO 20 **373****Balance Social** **373**

- | | | | |
|-----------------------|-----|---------------------------------------|-----|
| 1. GENERALIDADES..... | 373 | 3. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS | 375 |
| 2. REQUISITOS..... | 374 | 4. LEGISLACIÓN EN LA MATERIA | 376 |

BIBLIOGRAFÍA **383****ANTECEDENTES DE LOS AUTORES** **387**

CAPÍTULO 1

Acerca de las Organizaciones

1. CONCEPTO

Es importante reconocer que el concepto de organización depende del hecho de que el individuo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos por sí mismo. En cuanto varias personas coordinan sus esfuerzos terminan llegando a la conclusión de que juntos pueden conseguir más que ninguno de ellos aisladamente. La acción individual se hace más eficaz a través de las organizaciones. Esa organización tan amplia que es la sociedad, en general hace posible, a través de la coordinación de las actividades de muchos de sus individuos, el que todos sus miembros satisfagan gran parte de sus necesidades básicas, “*una organización industrial es un sistema abierto que encaja en otro mayor: La Sociedad*”¹. La organización es una de las características típicas de la sociedad moderna capitalista, donde en la medida que crece la industrialización, éstas se hacen más grandes y complejas. En otro orden están insertas en un mundo humano, social, económico y político, y ninguna es autosuficiente estando en dependencia con otras organizaciones, el Estado y la sociedad en general.

Esta organización es un sistema social abierto, que interactúa permanentemente con el ambiente, el cual le brinda materias primas, energía eléctrica, agua, gas, personas con sus potencialidades, etcétera; elabora un proceso interno de transformación, y le brinda a la sociedad un producto o servicio. Es parte de un sistema dinámico que interactúa con otros. A su vez este medio ambiente consiste en factores externos de interacción que la limita, influye, condiciona, impacta, le brinda oportunidades (El Estado, entidades fiscalizadoras, leyes, competidores, clientes, proveedores, situaciones políticas y económicas, modas, sindicatos, valores sociales y culturales, cambios tecnológicos, etcétera). Mucho de lo que ocurre dentro de la organización es consecuencia de lo que pasa fuera de ella.

El ser humano como ser social no vive solo, sino que lo hace en permanente interacción con sus semejantes. Todos nosotros pasamos la mayor parte del tiempo, viviendo, participando, conformando, creciendo o trabajando en organizaciones. Es para el individuo, además, un medio para el logro de objetivos personales o profesionales. Así como el individuo que formando parte de una sociedad necesita de ella, también la sociedad moderna necesita para su desarrollo de las organizaciones. Individuo, organización y sociedad se necesitan, siendo interdependientes el uno con los otros en el mundo contemporáneo. Actualmente, la mayor parte del proceso productivo se desarrolla en las organizaciones.

El concepto más elemental de organización es pues el de una coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo está racionalmente propuesto y, a la vez, socialmente aceptado, prevaleciendo la formalización de lo planeado por sobre la espontaneidad manifiesta.

¹ **McGregor, Douglas**; “*Características de una organización*”, *Management Review*, julio 1957, página 80, Tomado del libro “*Administración de RR.HH*” de **Chiavenato, Adalberto**, página 13.

“Las empresas gestionan el proceso de producción. La producción se organiza en empresas porque la eficiencia generalmente obliga a producir en gran escala, a reunir un elevado número de recursos externos y a gestionar y supervisar las actividades diarias. La especialización y la división del trabajo son necesarias. Y si así no fuera nosotros podríamos construir nuestras propias PC, ropa, generar nuestra propia electricidad, etcétera. Evidentemente no podemos realizar todos estos procesos.”²

Para que esta coordinación sea útil deben reunirse dos (2) elementos esenciales:

- ◆ Establecerse los objetivos que hay que alcanzar.
- ◆ Debe existir una cierta concordancia entre ellos.

Entre las definiciones más relevantes del concepto de organización, podemos mencionar las siguientes:

- ◆ **Sheldon** la define como el proceso de combinar de tal manera el trabajo de individuos y de grupos que utilizando los medios convenientes, proporcione los mejores conductos, para la adecuada, racional, positiva y coordinada aplicación del esfuerzo disponible.
- ◆ **Max Weber** entiende que la organización es una relación social cerrada o que limita por medio de normas la admisión de sus miembros y la interacción asociativa encarados a un propósito de características específicas.
- ◆ Para **Etzioni** las organizaciones son unidades sociales deliberadamente constituidas para lograr metas específicas.
- ◆ **Barnard** define a la organización como un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas.
- ◆ **Scout** señala que las organizaciones son colectividades establecidas para la consecución de objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua.
- ◆ **R. Hall** se refiere a la organización como una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad. Que existe sobre una base relativamente continua en un medio determinado y se ocupa de actividades que se completan con metas y fines.
- ◆ **I. Chiavenato** entiende este concepto como la suma de componentes proyectados para alcanzar un objetivo particular de acuerdo con un plan determinado.

Nosotros podríamos sintetizar diciendo que las organizaciones son unidades sociales deliberadamente constituidas para alcanzar fines específicos, siendo a su vez una asociación sistemática y racional de las partes de una estructura, que procura además, el óptimo aprovechamiento del esfuerzo.

2 **Samuelson, Paul**; “Economía”; página 119, Mc Graw Hill, Buenos Aires, 2008.

Esta organización se caracteriza por:

- ◆ **Una división horizontal:** Dada por la departamentalización. La división del trabajo, diferenciación de tareas y de funciones que se constituye como base a la hora de concebir y estudiar las estructuras organizacionales (sectores: producción, ventas, personal, etcétera, con sus subdivisiones correspondientes y en cada una de ellas, tareas concretas).
- ◆ **Una división vertical:** Dada por niveles de autoridad. La coordinación de los objetivos, que está orientada a la coordinación entre los tipos de trabajo.
- ◆ **Necesidad de jerarquización de la autoridad:** Concepto que se halla estrechamente ligado al concepto de división y coordinación del trabajo. No es posible coordinar a personas y objetivos diversos si no existen medios para controlar, limitar o dirigir varias unidades. Cada unidad se somete a cierto tipo de autoridad con el fin de conseguir algún objetivo común.

La autoridad en las organizaciones se halla incorporada a una jerarquía compleja de posiciones o rangos. Cada una de estas posiciones tiende a definir un área de responsabilidad, de acuerdo a un plan que ha concebido una autoridad de rango más alto.

La organización formal es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.

La racionalidad en las organizaciones debe ser entendida como la adecuación de los medios que se utilizan con relación a los objetivos que se persiguen, lo que se vincula con la eficiencia (forma en que se desarrollan las actividades) y la eficacia (el para qué, resultados que se persiguen, objetivos logrados).

Por lo tanto, la organización es algo objetivo que hay que animar con un contenido superior, que es la facultad directiva capaz de crear e impulsar unas filosofías y unas políticas, apropiadas a cada circunstancia.

Una organización tal cual la hemos definido, es la que los sociólogos llaman organización formal. Pero debemos distinguir otras dos:

- ◆ Organización social.
- ◆ Organización informal.

Las organizaciones sociales son estructuras de coordinación que surgen espontáneamente de la interacción de personas, sin ser obligatoria la explicitación de objetivo. Las organizaciones sociales son la familia, los sistemas de status, las comunidades en general, etcétera.

“Al acercarnos a su estudio, nos encontramos con que estamos ante una organización formal, planeada por la dirección, a la que se superpone una organización informal, en los que priman lazos espontáneos de naturaleza afectiva, coexistente con una organización en la que se intentan satisfacer necesidades individuales y, además, en la que no puede dejarse de tener en cuenta el influjo del sistema estratifica-

dor de la sociedad. Todo ello es la empresa y lo mismo se puede decir, en cierto sentido, de todas las organizaciones.”³

Las organizaciones sociales son estructuras de coordinación que surgen espontáneamente de la interacción de personas sin ser obligatoria la explicitación de objetivo. Son la familia, los sistemas de status, las comunidades en general, etcétera.

La organización informal es la estructura de coordinación que surge entre los miembros de una organización formal y que no han sido explicitadas, la planificación formal exige solo la coordinación de ciertas actividades, pero por una serie de razones, las personas que trabajan en la organización no se limitan a la sola ejecución de estas actividades que son la suma de otras relaciones que se hallan más allá de lo que la empresa exige. Es informal, espontánea y dinámica, y está determinada no solo por la organización formal, sino que también, entre otras cosas, por relaciones de afinidad, amistad, antagonismos, rasgos culturales, grupos de pertenencia, usos y costumbres, ideas, etcétera. Trasciende a la organización formal y a la organización misma.

*“El conjunto de interacciones y de relaciones que se establecen entre los diversos elementos humanos mezclados en una organización, se denomina organización informal, en contraposición a la organización formal, que es la constituida por la propia estructura organizacional con sus órganos, cargos, relaciones funcionales, niveles jerárquicos etcétera. Asimismo, el comportamiento de los grupos sociales de una empresa está condicionado a dos tipos de organización: la organización formal o racional y la organización informal o natural.”*⁴

2. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

Como resultado de todo esto, las organizaciones adquieren dos características:

- ♦ **Personalidad:** Que es distintiva, va más allá y que se transmite a los miembros de la organización, es su cultura organizacional, sus tradiciones, lo que le da una identidad.
- ♦ **Trascendencia:** Las organizaciones tienden hacia su autoconservación, trascienden a los individuos que las crearon o que las controlan. Mientras permanecen las metas, la organización trasciende a sus miembros.

3. CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones pueden ser clasificadas de la siguiente manera.

- ♦ Organizaciones productivas o económicas.
- ♦ Organizaciones de mantenimiento.
- ♦ Organizaciones de adaptación.

3 **Marín, Antonio L.;** “La comunicación en la empresa y las organizaciones”, página 45, Bosch Casa Editorial S.A., Barcelona, 1997.

4 **Chiavenato, Idalberto;** “Introducción a la teoría general de la administración”, página 189, Mc Graw Hill, Bogotá, 1994.

♦ Organizaciones administrativas o políticas.

a) Organizaciones productivas o económicas:

Son aquellas dedicadas a crear riqueza, manufacturar bienes y/o proporcionar servicios, etcétera, desarrollando actividades, las cuales pueden ser:

- Primarias: Como ser agricultura, minería, ganadería.
- Secundarias: Manufacturas, actividades de procesamiento, industriales.
- Terciarias: Servicios, comunicaciones, etcétera.

Una organización típica es la empresa en la cual predominan los objetivos de lucro. Se trata de empresas públicas o privadas cuyo objetivo es crear un bien o un servicio de naturaleza escasa. En el ámbito de la Ley de Contrato de Trabajo e ideológicamente coherente con lo que estamos desarrollando, la “*empresa*” es la organización instrumental de medios personales, materiales e inmateriales, ordenados bajo una dirección para el logro de fines económicos o benéficos (artículo 5° de la Ley de Contrato de Trabajo).

b) Organizaciones de mantenimiento:

Entre ellas se encuentran las universidades, academias, colegios, etcétera. Su propósito está relacionado con la transmisión de conocimientos o cultura. Están dedicadas a la socialización de las personas para que ocupen puestos en otras organizaciones o en la sociedad.

Se pueden subdividir en:

- Función de mantenimiento: Educación, adiestramiento, adoctrinamiento.
- Función restaurativa: Como las actividades médicas y de bienestar que son llevadas a cabo por instituciones de reforma y rehabilitación.

Evitan la desintegración social, son responsables de la cohesión normativa de la sociedad.

c) Organizaciones de adaptación:

Se ocupan de los conocimientos, elaboran y prueban teorías. Son las universidades y sus investigaciones y las organizaciones dedicadas a investigar, su función es adaptativa para la sociedad como un todo.

d) Organizaciones administrativas o políticas:

Su actividad es arbitrar, coordinar y controlar recursos, personas y subsistemas. En la cima de las estructuras políticas se encuentra el Estado con la posibilidad de la toma de decisiones del conjunto social. Hay otras organizaciones como ser: los sindicatos, los grupos de presión, y otros agrupamientos de intereses. Las organizaciones penales son organizaciones políticas que representan el lado represivo de la ley (castigo y custodia).

Estos tipos de organizaciones son necesarias para que una sociedad subsista, y además cuando la sociedad está organizada se crean otras instituciones especializadas que se dedican a los conocimientos y a fomentar el quehacer artístico. Podemos nosotros agregar un tipo más de organizaciones que podríamos llamar “*integradoras*”. Son clubes deportivos, asociaciones de fomento y ayuda mutua cuya finalidad es resolver problemas o necesidades no económicas. Y que tienen distintos tipos de membresía (posibilidad de participación y compromiso) de sus integrantes o socios.

Los sistemas sociales tienen una doble misión de automantenimiento y productividad, a pesar de la automatización de las operaciones y de las innovaciones tecnológicas, las máquinas dejan de funcionar si los obreros no las operan. No es posible pensar en las relaciones de producción y que las tecnologías sean autosuficientes, por el contrario requieren de personas que las operen y las dirijan para el logro de los propósitos para las que fueron concebidas.

Las actividades que las personas realizan dentro del sistema tienen para éstas los siguientes propósitos:

- a) Recompensas intrínsecas.
 - b) Recompensas extrínsecas o instrumentales.
 - c) Determinada combinación de ellas.
- ♦ **Recompensas intrínsecas:** Cuando las actividades de producción están compuestas por tareas en busca de recompensas intrínsecas estamos ante un ciclo expresivo. En estas organizaciones los miembros se reúnen con el propósito de divertirse y componen las llamadas organizaciones expresivas. La actividad recompensante proporciona satisfacciones para continuar la actividad.
 - ♦ **Recompensas extrínsecas:** Cuando las actividades de producción buscan la obtención de lucro o el gusto de ser reconocido por sus compañeros de tareas estamos ante un ciclo Instrumental, en el cual las organizaciones tienen ciclos de intercambio más complejos de energía, producir y vender productos o servicios en el mercado para obtener dinero y comprar más insumos y pagar sueldos para poder continuar con el proceso.

4. ESTRUCTURAS

Se considera a la estructura como la distribución organizada de las partes de un todo, orientada a una finalidad funcional o práctica.

La organización se orienta hacia la creación de un conjunto racional, sistemático y efectivo, compuesto por partes relacionadas entre sí, y precisamente este conjunto armónico es la estructura.

Cada organización adoptará un modelo singular, adaptado a las propias particularidades, que será diferente a las otras, puesto que para cumplir con su misión es esencial la adecuación de los principios generales de su funcionamiento a los fines y características de la organización en que se inserte.

Dentro de una organización podemos percibir tres (3) tipos de relaciones:

- ♦ **De línea:** Aquellas que tienen como finalidad ejecutar u operar, transmitir órdenes, ejecutarlas y realizar trabajos dirigidos a la obtención de productos o servicios.

- ♦ **De staff:** Aquellas otras donde sus titulares tienen como misión asesorar, estructurar, aconsejar, prestar ayuda especializada y técnica donde sea preciso, (son los especialistas, técnicos, etcétera).
- ♦ **Funcional:** Es otro tipo de relación más sutil, menos difundida, menos aparente (es el engrase, el lubricante que flexibiliza al conjunto). Son las que permiten a una persona o determinado órgano proyectarse sobre otras partes de la estructura o sobre otros miembros, que no están bajo su dependencia jerárquica. Una relación funcional se establece cuando un staff puede proyectarse sobre la línea con autoridad no solo para aconsejar, sino para mandar. El área de personal con este tipo de estructura se proyecta con una relación de mando funcional sobre los jefes y supervisores. La autoridad funcional se usa solamente en los casos en que las operaciones requieren mayor cantidad de expertos a los que la línea puede proveer.

¿Cuál de las tres modalidades definidas será la más apta para desarrollar funciones propias del área de personal?

Si a una organización de línea–staff añadimos matices de relaciones funcionales, tendremos la estructura adecuada para la buena marcha de los programas de personal. La proyección de esta área sobre las demás es necesaria para llevar a cabo acciones de control, medidas disciplinarias, de seguridad, prevención de accidentes, reducción de conflicto, reclutamiento de nuevos subordinados, etcétera.

No obstante, el área de personal debe actuar como staff para asesorar a la Dirección General, a los gerentes y a los mandos medios, acerca de las políticas que tengan relación con el aspecto humano, así como para establecer a priori su viabilidad o no y prever si los resultados que se produzcan serán aquellos que han sido prefijados como objetivos a alcanzar por los autores de las políticas.

El carácter del área de personal dentro de la estructura general de la organización es:

- ♦ **De línea:** Sobre los miembros de su propio departamento.
- ♦ **De staff:** Como asesor de las relaciones y políticas que componen la organización.
- ♦ **Funcional:** Para aplicar con carácter general las políticas impartidas por la gerencia general con criterios técnicos y uniformes a todos los sectores de la empresa.

5. LAS ORGANIZACIONES Y SU GERENCIAMIENTO

Jaime Maristany ha delimitado al management⁵ como “*el arte de coordinar personas y otros recursos para lograr los objetivos en una organización*”⁶. En relación a este “arte” los primeros desarrollos teóricos fueron de **Taylor**, **Fayol**⁷, **Mayo** y **Weber**, y aunque tal vez en “*El Príncipe*” de **Nicolás Maquiavello**, escrito en siglo XV encontremos un valioso y vigente manual de “*gerenciamiento político*”. Atento la definición con que hemos delimitado a esta expresión, podemos decir que la coordinación de personas y recursos para lograr objetivos concebidos fue, es y será propia de las personas en todas las prácticas sociales en su sentido más amplio, desde sus más remotos orígenes hasta los últimos días.

5 “Management”, del inglés “gerenciamiento”.

6 **Jaime Maristany**; “El Management de la Realidad”, Ediciones Macchi, página 14, Buenos Aires 2001.

7 **Taylor** y **Fayol** pertenecieron a la escuela clásica, mientras que los otros dos a las escuelas de relaciones humanas y burocráticas respectivamente.

Para que el gerenciamiento exista no solo debe comprometer a la coordinación de recursos. Supongamos que una persona se propone realizar cualquier actividad (lavar un auto, por ejemplo), coordinará y operará sobre recursos disponibles, y esto no es precisamente un gerenciamiento en el sentido que le queremos dar. Para que este gerenciamiento exista, debe haber necesariamente, además de la coordinación de recursos, la coordinación y conducción de personas para que efectúen funciones predeterminadas, delegadas mediante algún sistema de autoridad por el gerenciador hacia los ejecutantes, persiguiendo uno o más objetivos específicos, asegurándose que cada recurso, o persona que intervienen desarrollen o ejecuten las funciones encomendadas, y que se inserten dentro de una estrategia puntual. Se trata de conseguir resultados a través de las personas.

“El directivo es la persona que organiza la producción, introduce nuevas ideas o procesos, toma decisiones y es el responsable de los éxitos o fracasos. Después de todo la producción no puede organizarse sola.”⁸

Con todo esto advertimos que el gerenciamiento es complejo y deben aparecer aspectos tales como la definición de objetivos, la coordinación, la planificación, la delegación de funciones (no de responsabilidades) y el control. Este gerenciador (al que llamamos Gerente) debe contar con capacidades suficientes para llevar adelante su gestión.

¿En qué consisten esas capacidades? En el estudio preliminar de *“El Príncipe”*, **Marcos Sanz Agüero** refiere sobre esta obra lo siguiente:

“Por virtud entiende Maquiavello la energía, la capacidad, el valor y el saber técnico mediante los cuales un príncipe –y por extensión los hombres– organiza y orienta su acción hacia fines deseados. Virtud es, pues, ímpetu, pero también decisión y prudencia; arrojo pero también inteligencia, capacidad para emplear los recursos a tu alcance y conocimiento capaz de generar recursos propios ... es a su vez sentido de anticipación, provisión de riesgos que comporta movilización no tanto para los fines inmediatos, sino para una concepción de mayor alcance desde la cual se midan no solo las ventajas a corto plazo –de la que es preciso cuidarse– sino también, y fundamentalmente los riesgos inherentes a las fáciles victorias. Virtud es capacidad de adaptación a las circunstancias.”⁹

Las organizaciones siempre son gerenciadas ya sea por sus dueños, CEO, Gerentes Generales, etcétera. La acción gerenciadora se inserta como parte de una estrategia para lograr fines específicos y deliberados. Toda organización tiene un objeto social, es decir a lo que se dedica (una compañía de seguros tiene el objeto social de asegurar determinados bienes a sus clientes), mediante el cual pretende alcanzar determinados objetivos (no solo lucrar en una empresa, sino también crecer, ganar nuevos mercados, mantener los actuales, mejorar la productividad, etcétera), que generalmente son fijados por la alta Dirección, mediante una escala de valores. Es aquí donde aparecen los conceptos de misión, visión y valores. A saber:

- ♦ **Misión:** Es el objeto social del que hacíamos referencia.
- ♦ **Visión:** Se vincula con los objetivos que se persigan, entendido como una situación deseada que se desea lograr.

⁸ *Samuelson, Paul; op. cit. página 119.*

⁹ *“El Príncipe”, página 21, Edimat Libros, Madrid, 1999.*

- ♦ **Valores:** Es la cultura organizacional, la forma de ser de ésta y la línea directriz de la acción. *“Presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa ... conformada por los comportamientos regulares de los miembros, las normas de conducta, los valores dominantes, la filosofía, las reglas de juego y el clima laboral”*¹⁰.

Los objetivos que las organizaciones se proponen dan el marco de una misión determinada, una concientización de la realidad y una escala de valores. La realidad nos dice dónde estamos parados, de qué disponemos, qué oportunidades aparecen, etcétera, siendo fundamental tener una clara percepción de la misma. Los objetivos son fijados en función de esa realidad, dentro de una escala de valores que actúa como directriz de la acción, y detectando la brecha que existe entre la realidad actual y estos objetivos perseguidos. Para el alcance de los objetivos propuestos se elaboran, se establecen y se aplican las estrategias. En el seno de una organización cada una de las partes de la estructura racional debe contribuir al logro de objetivos mediante gestiones específicas gerenciadas por personas con autoridad suficiente y habilidades para ello.

Estos objetivos se registran por escrito en las actas de directorio, en las memorias, estatutos, etcétera. Muchas decisiones adoptadas son en miras del alcance de estos objetivos, los cuales una vez alcanzados dejan de ser tales. Los objetivos a lo largo de la historia de una organización no son estáticos, sino que son dinámicos. Resulta esencial para cada gerente conocer estos objetivos, ya que se constituyen como guía básica de las conductas, acciones y decisiones a adoptar. La claridad en materia de objetivos hará a la eficiencia organizacional y de gestión.

La manera de cómo se alcanzan estas metas merece ser estratégicamente planificada, y la planificación la debemos entender como el desarrollo sistematizado de los programas de acción para el alcance de los objetivos definidos, conforme una previa evaluación y análisis; se trata de un modelo para la acción futura.

Ayer se lo llamaba administración¹¹, hoy management. Sus funciones básicas fueron circunscriptas por **Henry Fayol**. Éstas son:

- ♦ **Planificar:** Prever el futuro y trazar los programas de acción.
- ♦ **Organizar:** Construir la estructura material y social de la empresa.
- ♦ **Dirigir:** Guiar, conducir al personal de la empresa para obtener de ellos el máximo aprovechamiento del esfuerzo.
- ♦ **Coordinar:** Armonizar, unir, enlazar los actividades colectivas. Sincronizar e integrar recursos y tareas.
- ♦ **Controlar:** Verificar lo que suceda conforme a reglas establecidas y pautas dictadas. Detectar errores, corregirlos y evitar su reincidencia.

¹⁰ Schein, 1985. **Marín, Antonio L.**, *Op. Cit.*, página 74.

¹¹ Del latín “AD” (dirección) y “MINISTER” (subordinación u obediencia).

