

GESTIÓN DE PERSONAL

Aspectos Legales, Técnicos y Organizacionales

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

APLICACION TRIBUTARIA S.A.

APLICACION TRIBUTARIA S.A.

Guido Spano 550 (1824) Lanús Oeste - Buenos Aires
Telefax: 4374-5418/6692/8855

Web: <http://www.aplicacion.com.ar>

Schiel, Eduardo O.

Gestión de personal: aspectos legales, técnicos y organizacionales

Eduardo O. Schiel y Néstor Orozco - 7a ed. adaptada. - Lanús Oeste

Aplicación Tributaria S.A., 2019.

378 p. ; 28 x 20 cm.

ISBN 978-987-3812-82-8

1. Administración de Personal. 2. Administración de Recursos Humanos. 3. Recursos Humanos.

I. Orozco, Néstor R., II. Título

CDD 344.01

Fecha de catalogación: 06/06/2019

© COPYRIGHT 2019 BY **APLICACION TRIBUTARIA S.A.**

7ª Edición, Junio de 2019

I.S.B.N. 978-987-3812-82-8

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 2019 en

APLICACION TRIBUTARIA S.A.

Guido Spano 550 – Lanús Oeste - BUENOS AIRES

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

PREFACIO

PREFACIO

A dieciséis años de nuestra primera edición hemos avanzado en la realización de este renovado material, procurando su mejora, ampliación, corrección, y profundización. En esta edición muchos aspectos son abordados desde una perspectiva diferente, mientras que otros han sido ampliados y actualizados. Hemos trabajado sobre todos sus capítulos haciendo una corrección general, ampliaciones y agregados diversos. En especial hemos ampliado el capítulo sobre responsabilidad social empresaria y además hemos actualizado lo relativo a las documentaciones y registraciones laborales. Abordamos los principales aspectos relacionados con las nuevas tendencias en la materia y ampliamos el análisis sobre las políticas de personal.

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 dejar de 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 como una fuente de ayuda y consulta para aquellos que estudien o presten servicios en el área.

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

Queremos agradecer a Silvia Grenabuena, Julio César Neffa, y a los licenciados Daniel Parra, Antonio Cerra, Graciela Giménez, Luis Passaro, Alberto Andrade, Adriana Martínez Siral, Héctor Romero, Carolina Orozco, a nuestros alumnos, a la Universidad Nacional de Lomas de Zamora y, en particular, a Aplicación Tributaria S.A. por la confianza puesta en nosotros para realizar este libro.

Los Autores

Sumario Analítico

CAPÍTULO 1 15

Acerca de las Organizaciones 15

1. CONCEPTO..... 15	4. ESTRUCTURAS 19
2. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES..... 17	5. LAS ORGANIZACIONES Y SU GERENCIAMIENTO 20
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	5.2.2. Concepto moderno de conducción o teoría "Y"..... 33
2. PROTECCIÓN JURÍDICA DEL TRABAJADOR.. 26	5.3. Abraham Maslow y la jerarquía de las necesidades personales 34
3. LAS PERSONAS: SU VÍNCULO CON LAS ORGANIZACIONES..... 28	5.4. Frederick Herzberg y los factores motivacionales..... 35
4. EL CARÁCTER CONTINGENTE DE LA GESTIÓN DE PERSONAL 30	5.5. La motivación y conducción como factor estratégico 35
5. ALGUNAS TEORÍAS SOBRE MOTIVACIÓN Y COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL 32	6. EL ÁREA DE PERSONAL 37
5.1. Introducción 32	6.1. Caracterización 37
5.2. Douglas McGregor y la teoría "X" y la teoría "Y" 33	6.2. Análisis de la expresión "Recursos Humanos" .. 38
5.2.1. Concepto tradicional de conducción o teoría "X"..... 33	

CAPÍTULO 3 41

Objetivos del Área de Personal 41

1. INTRODUCCIÓN 41	7.2. Análisis de la gestión de personal 45
2. RELACIÓN ENTRE LÍNEA Y STAFF 41	8. NUEVAS TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DE PERSONAL..... 46
3. RESPONSABILIDADES DENTRO DEL ÁREA DE PERSONAL 41	8.1. La influencia de la globalización..... 46
4. PERFIL DEL HOMBRE DE PERSONAL 42	8.2. Los aspectos generacionales y demográficos. Gestionar la diversidad 46
5. CONFIDENCIALIDAD 44	8.3. Los valores 47
6. ASPECTOS DE LA FUNCIÓN DE PERSONAL.. 44	8.4. Hacia una gestión de personal más estratégica y humana 47
7. LA GESTIÓN: CONSIDERACIONES EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL 44	
7.1. Introducción 44	

CAPÍTULO 4 49

Funciones del Área de Personal 49

1. INTRODUCCIÓN 49	4. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS 54
2. FUNCIONES TÉCNICAS PROPIAS 51	4.1. Funciones de registros 54
2.1. Empleo 51	4.2. Administración de la asistencia 54
2.2. Capacitación y desarrollo 52	4.3. Administración de beneficios y servicios 55
2.3. Compensaciones 52	4.4. Liquidación de sueldos y jornales 55
3. FUNCIONES TÉCNICAS DE APOYO 53	5. FUNCIONES ESTRATÉGICAS PROPIAS 56
3.1. Seguridad e higiene 53	5.1. Administración de la disciplina 56
3.2. Medicina laboral 53	5.2. Relaciones laborales 56
3.3. Seguridad y vigilancia 53	5.3. Comunicaciones 57
3.4. Jurídico laboral 54	

CAPÍTULO 5 59

Empleo 59

1. INTRODUCCIÓN 59	2.4.1. Herramientas de selección 79
2. LA FUNCIÓN DE EMPLEO 61	3. INDUCCIÓN Y SOCIALIZACIÓN 92
2.1. Identificación de los puestos de trabajo 61	4. ROTACIÓN 95
2.2. Planificación de las necesidades de personal 62	4.1. Bajas de personal 95
2.3. Búsqueda de personal 68	4.2. Altas de personal 97
2.3.1. Introducción 68	4.3. Índice de rotación 97
2.3.2. Búsquedas internas 70	4.3.1. Costo de la rotación 98
2.3.3. Búsquedas externas 71	4.3.2. Rotación ideal 98
2.3.4. Registros de búsqueda 74	
2.4. Selección de personal 76	

CAPÍTULO 6 101

Desarrollo y Capacitación 101

1. INTRODUCCIÓN 101	3.4. Programación de las actividades de capacitación 107
2. CONSIDERACIONES SOBRE EL DESARROLLO DE PERSONAL 101	3.5. Implementación de los programas 109
3. CAPACITACIÓN DE PERSONAL, SU PROCESO Y APLICACIÓN 103	3.6. Evaluación de los logros 110
3.1. Importancia de la capacitación 103	4. EL PLANEAMIENTO DE CARRERA COMO HERRAMIENTA COMPLEMENTARIA EN EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS ... 112
3.2. Identificación de las necesidades de capacitación 105	5. CONCLUSIONES 114
3.3. Fijación de los objetivos o resultados deseados. Indicadores para su medición ... 107	

CAPÍTULO 7 115

Evaluación del Desempeño 115

1. INTRODUCCIÓN	115	4.1. Método de escala.	124
2. OBJETIVOS Y CARACTERIZACIÓN	116	4.2. Método de selección obligada (forced choice method)	124
3. FORMULARIOS PARA SU APLICACIÓN Y CIRCUITO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	118	4.3. Método de autoevaluación.	125
3.1. Procedimiento operativo de la evaluación de desempeño	118	4.4. Método de evaluación de pares	125
3.2. Formularios	119	4.5. Método de evaluación por resultados	125
3.3. Comunicación a la organización	119	4.6. Métodos combinados.	125
3.4. Frecuencia y sucesión de las evaluaciones ..	120	4.7. Evaluación 360	126
3.5. Evaluadores. Elección y capacitación	120	5. CONSIDERACIONES JURÍDICOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.	132
3.6. La entrevista de evaluación	121	5.1. Legislación en la Materia	132
3.7. Procesamiento de las evaluaciones, elaboración de reportes, análisis y gestión ..	122	5.2. Facultades del empleador con relación a la aplicación de la herramienta	132
3.8. Otras consideraciones	123	5.3. Sus efectos jurídicos en la relación laboral ..	133
4. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	123		

CAPÍTULO 8 137

Compensaciones. 137

1. INTRODUCCIÓN	137	2.8.1. Relevamiento de los datos de mercado	160
2. MÉTODO ANALÍTICO Y CUANTITATIVO DE PONDERACIÓN DE FACTORES	139	2.8.2. Procesamiento de los datos relevados ..	161
2.1. Diagnóstico y relevamiento de las posiciones ..	140	2.9. Elección estratégica de la política de compensaciones y elaboración de la estructura salarial	162
2.2. Descriptivos de tareas	141	2.10. Control, revisión y ajuste de la estructura de compensaciones	165
2.2.1. Apoyo institucional	142	2.11. Establecimiento de la política de compensaciones	166
2.2.2. Rol de los responsables de área	142	2.11.1. La evaluación de desempeño aplicada a las compensaciones	167
2.2.3. Entrevista con los ocupantes de los puestos de trabajo	142	3. SISTEMAS DE REMUNERACIONES VARIABLES	168
2.2.4. Relevamiento de tareas.	143	3.1. Introducción	168
2.2.5. Control de relevamiento de tareas ..	143	3.2. Remuneraciones variables: Definición y objetivos	169
2.2.6. Entrevista final	143	3.3. Aplicación de programas de remuneraciones variables y sus consideraciones legales.	170
2.2.7. Premisas básicas para la confección de los Descriptivos de tarea	143	3.4. Tipologías de incentivos variables	174
2.3. Relevamiento de factores de análisis.	150	3.5. El mercado de trabajo y las políticas organizacionales en la materia.	174
2.3.1. Factor responsabilidades	150	4. OTRAS CONSIDERACIONES.	176
2.3.2. Factor competencias.	150	4.1. Ventajas y desventajas.	176
2.3.3. Factor condiciones de trabajo.	151	4.2. El pago mediante acciones	177
2.3.4. Factor valor estratégico	151	5. CONCLUSIONES	177
2.3.5. Factor disponibilidad de mercado ..	151		
2.4. Ponderación de factores de análisis.	152		
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.	159		
2.8. Análisis del mercado	160		

CAPÍTULO 9 179

Políticas Corporativas de Beneficios al Personal..... 179

1. INTRODUCCIÓN	179	4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS	182
2. RAZONES DE SER Y CONSIDERACIONES DE APLICACIÓN	180	5. MARCO LEGAL	183
3. CLASIFICACIÓN DE LOS BENEFICIOS SEGÚN SU INTEGRACIÓN A LA COMPENSACIÓN	181	6. CONCLUSIONES	184

CAPÍTULO 10 187

Obligaciones y Consideraciones Acerca de las Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (C.y M.A.T.) 187

1. INTRODUCCIÓN	187	4. LOS ACCIDENTES DE TRABAJO	193
2. SERVICIO DE MEDICINA DEL TRABAJO Y EXÁMENES MÉDICOS PREVISTOS	189	5. OTRAS OBLIGACIONES	199
3. SERVICIO DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	192		

CAPÍTULO 11 203

Registración Laboral. Legajos, “Simplificación Registral” y Otras Obligaciones Registrales 203

1. INTRODUCCIÓN	203	3.5. Egreso del empleado	212
2. SIMPLIFICACIÓN REGISTRAL. SÍNTESIS NORMATIVA	204	4. OBLIGACIONES PREVIAS A LA CONTRATACIÓN DE TRABAJADORES	214
3. LEGAJOS DEL PERSONAL	207	5. OTRAS OBLIGACIONES REGISTRALES.....	214
3.1. Legajo personal	207	6. ACERCA DEL LEGAJO DIGITALIZADO	216
3.2. Legajo de Asignaciones Familiares.....	210	7. RÉGIMEN DE INFRACCIONES DE LA LEY Nº 25.212	229
3.3. Legajo Médico.....	211		
3.4. Custodia y confidencialidad	211		

CAPÍTULO 12 233

Ausentismo Laboral y Administración de la Asistencia..... 233

1. INTRODUCCIÓN	233	3.1. Fórmulas de ausentismo	236
2. CONTROL DE AUSENTISMO DIARIO	234	4. ANÁLISIS DE AUSENTISMO.....	240
3. ESTADÍSTICAS DE AUSENTISMO.....	235		

CAPÍTULO 13 245

Nuevas Tecnologías de Gestión en la Administración de Personal 245

1. INTRODUCCIÓN 245	2.5. Módulo de administración de personal 253
2. NUEVAS TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL... 246	2.6. Módulos de control de horarios y accesos... 254
2.1. Módulo de búsqueda y selección de personal... 247	2.7. Módulo de liquidación de sueldos y jornales... 257
2.2. Módulo de administración de compensaciones 249	3. PROCESOS DE CAMBIO..... 261
2.3. Módulo de evaluaciones de desempeño 250	3.1. Cambios incrementales 261
2.4. Módulo de capacitación y desarrollo..... 251	3.2. Cambios radicales 261
	3.3. Etapas de un proceso de cambio radical 262
	4. CONCLUSIONES 263

CAPÍTULO 14 265

Reglamentos Internos y Políticas de Personal 265

1. INTRODUCCIÓN 265	4. MODELO DE REGLAMENTO INTERNO 268
2. CONTENIDO..... 266	5. LAS POLÍTICAS DE PERSONAL 271
3. CARACTERÍSTICAS DE LOS REGLAMENTOS INTERNOS 267	

CAPÍTULO 15 275

Sanciones Disciplinarias 275

1. INTRODUCCIÓN 275	8.1.5. Trabajador que se ausenta sin aviso y que pretende justificar mediante la presentación de certificados médicos el día siguiente 282
2. MARCO LEGAL 277	8.1.6. Trabajador que estaba ausente en su domicilio al momento de efectuarse el control médico 282
3. CARACTERÍSTICAS 277	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 283
4. UNIVERSO DE HECHOS 278	8.2. Negligencias 283
4.1. Ausencias y llegadas tardes injustificadas... 278	8.2.1. Trabajador que omitió actualizar la fecha en la máquina envasadora... 283
4.2. Negligencias 279	8.2.2. Empleado de tesorería que no deposita valores bajo su responsabilidad en caja fuerte, pero donde no existió ningún daño real... 283
4.3. Inconductas 279	8.2.3. Hecho similar que finalizó con la sustracción o extravío de valores... 283
5. SANCIONES A APLICAR 280	8.2.4. Trabajador que omitió realizar una tarea puntual solicitada por su supervisor 283
6. APLICACIÓN DE LAS SANCIONES 280	8.2.5. Trabajador que extravía elementos de trabajo 283
7. POLÍTICA INTERNA DE LAS ORGANIZACIONES EN MATERIA DISCIPLINARIA 281	
8. EJEMPLOS PRÁCTICOS 282	
8.1. Ausencias y llegadas tardes 282	
8.1.1. Trabajador que llega tarde sin que mediara una causa justificable 282	
8.1.2. Trabajador que se ausenta mediando aviso, pero por causas no justificadas 282	
8.1.3. Trabajador que se ausenta sin aviso e injustificadamente 282	
8.1.4. Trabajador que llega tarde injustificadamente y que registra antecedentes disciplinarios 282	

8.2.6. Trabajador de mantenimiento que omitió instalar en una máquina el disyuntor y la descarga a tierra.	283	8.3.5. Trabajador que se lo sorprende durmiendo en horario de trabajo en un sector de la empresa, pero fuera del lugar de trabajo	284
8.3. Inconductas	284	8.3.6. Trabajador que no utiliza los elementos de protección personal provisto por la empresa	285
8.3.1. Trabajador que insulta y amenaza a un superior.	284	9. CONSIDERACIONES SOBRE LAS IMPUGNACIONES DE LAS SANCIONES DISCIPLINARIAS.	285
8.3.2. Trabajador que participa de una riña en horario y lugar de trabajo	284	10. CONSIDERACIONES SOBRE EL DESPIDO CON JUSTA CAUSA DEL ARTÍCULO 242 DE LA LEY N° 20.744	286
8.3.3. Trabajador que abandona lugar de trabajo y se lo sorprende descansando en el vestuario	284		
8.3.4. Trabajador que se lo sorprende fumando en un lugar no permitido por encontrarse en el mismo productos inflamables	284		

CAPÍTULO 16 289

Suspensiones de la Prestación Laboral. 289

1. INTRODUCCIÓN	289	5. SUSPENSIONES CONSENSUADAS	301
2. NORMATIVA LEGAL	290	5.1. Suspensiones consensuadas en el marco del Decreto N° 402/99	301
3. SUSPENSIONES PRECAUTORIAS	292	5.2. Suspensiones consensuadas en el marco del artículo 223 bis de la Ley de Contrato de Trabajo	301
4. SUSPENSIONES Y DESPIDOS POR FALTA DE TRABAJO Y POR FUERZA MAYOR.	293	6. SUSPENSIONES PREVENTIVAS.	302
4.1. INTRODUCCIÓN.	293	7. NOTIFICACIONES ENTRE EMPLEADORES Y TRABAJADORES.	302
4.2. Diferencia entre fuerza mayor y falta o disminución del trabajo no imputable al empleador. Cuándo aplicarlas	294	7.1. Introducción	302
4.3. Consideraciones de Aplicación	296	7.2. Partes de la notificación.	302
4.3.1. Procedimiento de crisis de empresa (PPC).	297	7.3. Característica de la notificación	303
4.3.2. Decreto N° 328/88	297	7.4. Plazos de notificación y respuesta	305
4.3.3. Incidencia de la Ley de Emergencia Pública N° 25.561.	298	7.5. Clasificación de las notificaciones	305
4.3.4. Comunicación de los despidos o suspensiones.	300	7.5.1. Notificación por escrito	305

CAPÍTULO 17 307

Enfermedades y Accidentes Inculpables en las Relaciones Laborales 307

1. INTRODUCCIÓN	307	4.3. El trabajador no da ningún aviso y se presenta a trabajar al otro día	314
2. PLAZOS DE PERCEPCIÓN DE LAS REMUNERACIONES	309	5. CONSIDERACIONES COMPLEMENTARIAS	314
3. RESERVA DE PUESTO	311	5.1. Horarios de aviso y los controles médicos	314
4. EL AVISO DEL TRABAJADOR Y EL CONTROL MÉDICO.	312	5.2. Facultades del médico laboral y el valor de los certificados médicos.	315
4.1. El trabajador avisa que se encuentra enfermo y que puede deambular	313	5.3. La enfermedad y sus implicancias durante el goce de las vacaciones.	315
4.2. El trabajador avisa que se encuentra enfermo y que no puede deambular.	313	5.4. Las “ <i>Tareas Livianas</i> ”	316

CAPÍTULO 18 317

Comunicaciones Internas 317

1. INTRODUCCIÓN	317	3.4. Canales de comunicación	324
2. COMUNICACIONES EN LAS ORGANIZACIONES	318	4. COMUNICACIONES ASCENDENTES	326
3. LAS COMUNICACIONES INTERNAS.....	319	4.1. Introducción	326
3.1. Requisitos de la comunicación	322	4.2. Sistemas de sugerencia	327
3.2. Objetivos de la comunicación	322	4.3. Sistemas de quejas y reclamos.....	328
3.3. Eficacia de la comunicación	323	4.4. Encuestas de clima	329
		4.5. Otras formas de comunicación ascendente ..	331

CAPÍTULO 19 333

La Función de Relaciones Laborales y la Acción Sindical..... 333

1. INTRODUCCIÓN	333	7.5. Otras consecuencias	346
2. LA ACCIÓN SINDICAL.....	334	7.6. Ilegalidad de las medidas de acción directas. .	346
3. LAS ORGANIZACIONES Y LA ACCIÓN SINDICAL.....	335	8. LA REPRESENTACIÓN SINDICAL EN EL ÁMBITO DE LAS EMPRESAS	347
4. ASOCIACIONES SINDICALES	336	8.1. Introducción	347
5. CONVENCIONES COLECTIVAS DE TRABAJO Y DIÁLOGO SOCIAL	338	8.2. Tutela sindical	348
6. CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE EN CONFLICTOS LABORALES.....	342	8.3. Prácticas desleales	349
7. CONSIDERACIONES SOBRE EL CONFLICTO Y EL DERECHO DE HUELGA.....	344	9. LA INFLUENCIA DEL DERECHO INTERNACIONAL DEL TRABAJO: ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (O.I.T.); ANTECEDENTES, FINES Y PRINCIPIOS	350
7.1. El conflicto	344	10. CONCLUSIONES	351
7.2. Titoralidad del derecho de huelga	344		
7.3. Finalidad de la huelga	345		
7.4. Facultades empresarias ante las medidas de acción directa	345		

CAPÍTULO 20 353

Responsabilidad Social Empresaria (R.S.E.) y Balance Social..... 353

1. CONCEPTO Y ANTECEDENTES.....	353	3.1. Introducción	359
2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA	354	3.2. Requisitos	360
3. EL BALANCE SOCIAL	359	3.3. Consideraciones metodológicas	360
		3.4. Legislación	361

CAPÍTULO 21 369

La Gestión de Personal y los Trabajadores Indirectos. 369

1. INTRODUCCIÓN	369	2.4. Contrataciones directas mediante figuras no laborales	371
2. LAS DIFERENTES MODALIDADES	370	2.5. Contratos de franquicia, fasón o de licencia ..	372
2.1. Contratación de trabajadores mediante intermediarios para tareas permanentes.	370	2.6. La responsabilidad social empresaria y los vínculos con proveedores	372
2.2. Contratación de trabajadores mediante intermediarios para tareas eventuales	371	3. ACERCA DE SU VALORACIÓN	372
2.3. Contratación de servicios auxiliares	371		

BIBLIOGRAFÍA 373

ANTECEDENTES DE LOS AUTORES..... 377

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, y son una de las fuentes más genuinas de toda sociedad en la creación de riqueza y oportunidades de trabajo. De esta perspectiva las organizaciones son un medio necesario en la promoción del bien común de la sociedad.

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.

“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

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.

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

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.

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.

“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 estratificador 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 **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.

3. CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones pueden ser clasificadas de la siguiente manera.

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