



318302
15
24

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**LA ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION,
SU SISTEMA E IMPLEMENTACION**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
MIGUEL ANGEL SANCHEZ CERVANTES**

MEXICO, D. F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1987



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

INTRODUCCION.

CAPITULO I	ADMINISTRACION	PAG.
1.1	La Administración y su campo de Acción	1
1.2	Elementos de Apoyo, Aplicación y Ejecución.	4
1.3	Principales Exponentes y Teorías	14
1.4	Perspectivas y desarrollo en el área de Relaciones Industriales.	19
CAPITULO II	NATURALEZA Y ESTRUCTURA DE LOS PUESTOS	
2.1	Análisis y Valuación de Puestos	27
2.2	Descripción del Puesto	32
2.3	Valuación del Puesto (metodos)	37
2.4	Evaluación del Desempeño	49
CAPITULO III	SISTEMA DE ADMINISTRACION DE SUELDOS	
3.1	Alcances y Objetivos del Proyecto	52
3.2	Funcionalidad Operativa	58
3.3	La Encuesta de Compensaciones	66
CAPITULO IV	LA ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION	
4.1	Objetivos y Elementos que la integran	79
4.2	El Mercado de Beneficios al Empleado y al Ejecutivo	94
4.3	Criterios Adicionales	100
	Conclusiones y Comentarios Generales	102
	Bibliografía.	

I N T R O D U C C I O N

El presente estudio no pretende descubrir alguna técnica - para la administración de sueldos y beneficios tanto al empleado como al ejecutivo.

Cuando hablamos de sueldo o la retribución, no nos imaginamos de las consecuencias y trascendencias que genera una - adecuada o inadecuada toma de decisiones, por lo tanto es fundamental la aplicación equitativa y racional del críte-rio bajo éste marco de referencia.

Personalmente opino que el área de Sueldos y Salarios o Compensaciones y Beneficios, como deseen llamarlo, día a día - ocupa un lugar muy importante en la planeación y futuro de la organización, ya que si el factor sueldo o retribución - no es manejado cabal y hábilmente, el impacto se deja entrever de manera casi inmediata afectando en primer término el clima y la motivación laboral, al mismo tiempo repercutiendo directamente a las finanzas y gastos administrativos de la - organización.

Así pues, espero que el presente análisis sirva de referen- cia y concientize de alguna manera al administrador o respon- sable de ésta Area específica y delicada en todos aspectos , sirviendo de guía y/o soporte a aquellos profesionistas o futuros administradores para entender e iniciar un área de Ad- ministración de Compensaciones y Beneficios.

C A P I T U L O I

ADMINISTRACION

I. I. LA ADMINISTRACION Y SU CAMPO DE ACCION.

A la administración algunas personas lo consideran como una consecuencia de toda actividad ya sea social, o económica; sin embargo y como se ha visto y hablado en innumerables ocasiones y por repetidos autores, estudiosos de la materia, la función administrativa implica una serie de pasos relacionados de tal manera que uno es consecuencia del otro y a su vez; fundamento para el siguiente. Por otro lado si analizamos y comparamos con la actualidad diferentes aspectos que sobre salen y vale la pena considerar, tenemos que:

La investigación del proceso administrativo que se hace cuando el administrador se está dando cuenta que está siendo estudiado, a veces produce resultados sumamente extraños, es muy común que el administrador o el ejecutivo quien se objetivamente sobre el proceso administrativo del cual sus propios métodos son ejemplos. Ahora bien, el administrador no debe explicar sus métodos, ya que aunque los comprenda siempre estarán en el umbral mismo de la manipulación, y el estigma que se puede asociar sería fatal, ya que si la organización o sus componentes llegan a identificarlo como un manipulador, la tarea del administrador se hará cada vez más difícil, ya que voluntariamente nadie se presta a ser manipulado, pero sin embargo todo buen administrador tiene que manipular.

Si hablamos un poco de conceptos y definiciones en mi opinión, el administrador es aquel capaz de hacer que su organización se mueva significativamente hacia las metas que él mismo se ha fijado, quizá les parezca una definición agresiva o aventurada, sin embargo no es para mi gusto vá-

lido el hecho de que el administrador su papel sea el mantener las cosas como están dentro de una organización o - área específica.

Importancia de la administración consistente en lograr la cooperación de los hombres para alcanzar objetivos individuales, en razón a sus limitaciones.

Obtención de objetivos comunes en menor tiempo y a menor costo

La administración estudia los sig temas que son un conjunto de variables relacionadas entre sí o independientemente.

Con base en principios que analizan las relaciones entre dos o más conjuntos de variables.

El hombre aislado encontraría difícil vivir, la división del trabajo y la especialización facilitan la unión de los hombre en gru pos

Administración: proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, dirección y control que se desarrollan para lograr objeti vos mediante el empleo de recursos.

Ahora bien, la administración como área específica de estudio, se inició a fines del siglo pasado en la llamada Revolución Industrial, surgiendo como integrante del sistema económico capitalista con el propósito fundamental de incrementar las utilidades de las organizaciones industriales, presentando en su evolución una importancia cada vez más grande en el contexto social.

1.2. ELEMENTOS DE APOYO, SU APLICACION Y EJECUCION

Concepto de Administración.

Administración es el conjunto sistemático de reglas para - lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Elementos de la Administración.

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tinen que estar indisolublemente unidos con los demás y que además se dan de suyo simultáneamente.

No obstante, desde un punto de vista meramente conceptual metodológico y con el fin de estudiar, comprender y aplicar mejor la administración, es conveniente y lógico separar aquellos momentos o elementos que en una circunstancia dada, puedan predominar.

Lyndall Urwick divide la administración en dos aspectos -- fundamentales: la Mecánica y la Dinámica Administrativa.

A) Elementos de la Mecánica Administrativa.

Previsión, consiste en la determinación, técnicamente realizada de los que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posible.

La previsión comprende, por lo mismo, tres etapas:

1.- Objetivos: a esta etapa corresponde fijar los fines.

- 2.- Investigaciones : se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
- 3.- Cursos Alternativos : Trata de la adaptación Genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

De las diversas clasificaciones de los elementos, pero sobre todo de las de Terry y de Koontz y O'Donnell, seguiremos lo siguiente :

Previsión : Responde a la pregunta ¿ Qué queremos hacer?
Planeación : Responde a la pregunta ¿ Qué se va a hacer?
Organización : Responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?

Estos tres elementos se refieren a la fase que Urwick llama mecánica.

Integración : Responde a la pregunta ¿Cómo que se va hacer?
Dirección : Se refiere al problema "Ver que se haga"
Control : Investiga en concreto ¿Como se ha realizado?

Estos tres elementos se encuentran dentro de la fase dinámica de la Administración.

Planeación . Consiste en la determinación del curso - concreto de acción que se habrá de seguir fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos unidades, etc., necesarias para su realización comprende por lo mismo tres etapas :

1. Políticas : Principios para orientar la acción .
2. Procedimientos : Secuencia de operaciones o métodos.
3. Programas : Fijación de tiempos requeridos.

Comprende tambien "Presupuestos", que son programas en -- que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de "Pronósticos".

Organización : Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que debe darse entre las - jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se ven claramente tres etapas :

1. **Jerarquías :** Fijar la autoridad y responsabilidad corespondiente a cada nivel.
2. **Funciones :** La determinación de como deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
3. **Obligaciones :** Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

B) Elementos de la Dinámica Administrativa.

Integración . Consiste en los procedimientos para dotar el organismo social de todos aquellos medios que la Mecánica Administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulandolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, logicamente es más importante la de las personas y sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando, unica que contemplan Koontz y O'Donnell bajo el título "Staffing".

De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca :

1. Selección : Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
2. Introducción : La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rapidamente que sea posible al organismo social.

3. Desarrollo : Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa.

Debe analizarse también en esta etapa, La - Integración Administrativa de las cosas.

Dirección . Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones - de cada miembro del grupo de un Organismo So - cial, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice el modo más eficaz los planes - señalados.

Comprende por lo tanto, las siguientes eta - pas :

1. Mando o Autoridad : Es el principio del que deriva toda la Administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección. Se estudia como delegarla y como ejercerla.
2. Comunicación : Es como el Sistema Nervioso de un Organismo Social: Lleva al centro directo todos - los elementos que deben conocerse, y de este, hacia cada órgano y célula, las órdenes de -- acción necesarias, debidamente coordinadas.

3. Supervisión : La función última de la Administración es el ver si las cosas se estan haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

Control. Consiste en el establecimiento de Sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende por lo mismo tres etapas :

1. Establecimiento de Normas : Porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
2. Operación de los controles: Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
3. Interpretación de resultados: Esta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

Aunque existe una estrecha relación entre los seis elementos sobre todo entre los que se tocan, parece esta ser más clara entre :

Previsión y Planeación : Estan mas ligadas con "Lo que ha de hacerse".

Organización e Integración : Se refiere más al "Como va a hacerse".

Dirección y Control : Se dirigen a "Ver que se haga y como se hizo".

C) Etapas especificas de la Administración.

Con el fin de tener una vista de conjunto de todo el proceso administrativo, conviene hacer una síntesis de las etapas, elementos y fases que lo forman"

F A S EELEMENTOE T A P A

A. Mecánica

1. Previsión

Objetivos
Investigaciones
Cursos Alternativas

2. Planeación

Políticas
Procedimientos
Programas, pronósticos,
presupuestos.

3. Organización

Funciones
Jerarquías
Obligaciones

B. Dinámica

4. Integración

Selección
Introducción
Desarrollo
Integración de las
cosas

5. Dirección

Autoridad
Comunicación
Supervisión

6. Control

Su establecimiento
su operación
su interpretación

Cabe repetir que siendo un proceso unico, normalmente se dan varias de estas etapas simultaneamente: con todo, lo ordinario es que alguna de ellas predomine en cada momento de la Administración.

Por otra parte, los puntos de conexión entre dos etapas, no siempre pueden atribuirse con claridad a una función o a otra, como ocurre siempre que se trata de fronteras del conocimiento.

Por último, dado que el control puede servir para hacer nuevas previsiones, de hecho estas dos etapas están íntimamente ligadas y a veces, aun superpuestas.

1.3 Principales Exponentes y sus Teorías

Federick Winslow Taylor (1856- 1915) 59 años norteamericano.

Ingeniero Industrial fundador de la Administración Científica, considerado como el padre de la Administración, ya que fué el primero que publicó una obra acerca de esta disciplina. En 1903 publicó el Libro Administración - de Oficinas, habla por primera vez de las técnicas de racionalización del trabajo del operario, por medio del Estudio de Tiempos y Movimientos.

Se inició en el estudio de tiempos y movimientos a fin de obtener "Mayor rendimiento con menor esfuerzo y la -- máxima remuneración"

En 1911 publica su libro "Principios de Administración Científica" siendo estos principios básicos los siguientes :

1. Principio de Planeamiento : sustituir en el trabajador la improvisación.
2. Principio de Preparación : prepararlos y entrenarlos - para que produzcan mejor.
3. Principio de Control : controlar el trabajo para cerciorarse de que esta siendo ejecutado.
4. Principio de Ejecución : distribuir las responsabilidades del trabajo.

Considerando al hombre flojo por naturaleza, comparando la mentalidad con la del buey o el gorila alude que el único - interes del hombre es ganar dinero su administración podrá sintetizarse en principios de :

1. Tiempos y Movimientos
2. División del Trabajo
3. Incentivos / Castigos
4. Selección y Capacitación al Personal

Henri Fayol (1841 - 1925) 84 años

Industrial e Ingeniero Civil y de minas, francés.

1915 Administración Industrial y General

1918 El Papel de la Administración Positiva en la Industria (artículo)

1923 La Doctrina Administrativa aplicada al estado (artículo) establece Principios de Administración como guías para obtener una organización racional y efectuar una dirección eficiente, contratan sus puntos de vista con los de Taylor en lo que para él es el trabajo y el hombre.

Sus principales aportaciones consisten en que concibe a las organizaciones industriales como una serie de funciones que se interrelacionan si y de cuya eficiencia depende el éxito de las empresas: establece una incipiente división del Proceso Administrativo empleando los siguientes elementos:

- Previsión
- Organización
- Mando
- Coordinación
- Control

Define a la Administración así : Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y control. Propone 12 principios entre los principales están la división del trabajo, autoridad-responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, orden, equidad.

En 1886 crea el primer modelo del Proceso Administrativo con los elementos ya mencionados nombrandolo como Principios Básicos.

Elton Mayo 1880 - 1949 (Fundador de la Escuela Humana Relacionista).

Con el se inicia en 1927 la teoría Neoclásica de la Administración la cual critica a los pensadores clásicos por haber ignorado al Recurso Humano

TEORIAS

a) Necesidad de humanizar y democratizar la administración

Es un movimiento en contra de la Administración científica ya que considera a esta como una explotación de los empleados a favor de los intereses del patron.

b) El desarrollo de las Ciencias Humanas

La Psicología y la Sociología como Ciencia Humana viene a demostrar lo inadecuado de los principios de la Teoría Clásica.

Seguidores Robert Tannen Baum (Escuela Humanista de la Administración).

Los estudiosos de la Administración han dado diversas definiciones del Proceso Administrativo veamos algunas.

- George Terry . Planeación, Organización, Ejecución y Control.
- Fco. Javier Laris Casillas. 5 Etapas Dinámicas Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.
- Lyndall Urwick . Previsión, Planeación, Organización, Coordinación, Comando y Control.
- Agustín Reyes Ponce . Previsión, Planeación, Organización , Integración, Dirección y Control.
- José Antonio Fernández. Planeación, Implementación, y Control.

1.4 Perspectivas y Desarrollo en el área de Recursos Humanos
o Relaciones Industriales

La Administración de los Recursos Humanos en las organizaciones, tan dinámica como lo social, y lo económico, a ido adecuando sus prácticas y aún su filosofía a los severos - cambios que se han dado en tales renglones.

En nuestro país, han sido particularmente claras las reacciones de los empresarios al crear y/o fortalecerlas areas de Relaciones Industriales, gracias a esto, las diferentes ramas y actividades de la Industria, ha venido a exigir -- cada día diferentes características del administrador que- desee integrarse y desarrollarse en este ámbito.

Dentro de estas características se puede mencionar las si- guientes :

- a) Profesionalismo : es aquella cualidad que debe tener no solo el administrador, sino el profesionista en si , ya que el sentido de responsabilidad va de la mano con este requerimiento, mismo que hace a la persona que apliqué - y desarrolle una madurez profesional y personal basada - en el logro cabal de sus objetivos.

- b) **Creatividad** : Es el arte o facilidad inata de la persona, en este caso el administrador, es decir aquella automotivación personal que tiene el profesionalista para innovar y crear elementos de apoyo para el logro o desarrollo profesional.
- c) **Comunicación y Trato**: como su nombre lo indica, la comunicación y trato son fundamentales para la imagen y el logro de sus objetivos ya que a mi juicio el administrador es un "Vendedor de Ideas", y este debe tener la habilidad para hacer llegar el mensaje o la intención deseada, buscando siempre la aceptación y no el rechazo.
- d) **Habilidad para relacionar y fomentar la integración de los elementos** : esta cualidad o requerimiento es aquella cuyo valor es incalculable ya que al administrar en una empresa sin importar el tamaño o la complejidad en sus elementos, debe el administrador conciliar los intereses motivos de quien representa sin lesionar los intereses del empleado o cliente etc.
- e) **Agresividad controlada** : el concepto de "agresividad" es un sinónimo de tenacidad o audacia ya que como punto final en el liderazgo de un administrador estriba en no sentir miedo a las cuestiones adversas, sino todo lo contrario tomarlo como un reto y buscar el éxito, la excelencia.

Ahora bien el Licenciado en Administración debe de tener bien clara la idea de lo que cubre las Relaciones Industriales, en algunas partes se le denomina Relaciones Humanas, sin embargo el término es muy limitativo y poco profesional para mi modo de pensar así que les hablaré un poco sobre el alcance de las Relaciones Industriales.

Basicamente se dividen en las diferentes áreas como son :

- A) Reclutamiento y Selección
- B) Capacitación y Desarrollo
- C) Compensaciones y Beneficios
- D) Relaciones Laborales
- E) Desarrollo Organizacional

A) Reclutamiento y Selección

El Reclutamiento y Selección básicamente se enfoca a aquellos Recursos Humanos necesarios para cubrir las diferentes posiciones existentes o vacantes en la empresa, mediante diferentes técnicas de selección es decir entrevistar, exámenes Psico-Técnicos, exámenes de conocimientos así -- como entrevistas profundas. Por otro lado Reclutamiento y Selección se encarga de todo el proceso desde el inicio - de la búsqueda del candidato hasta la Inducción a la Empresa y al puesto pasando por diferentes momentos como es la Selección, la Contratación y la Inducción. Esta área es - muy importante, ya que dependiendo de la adecuada selección que se efectuó, redundará en beneficios cualitativos, de desarrollo y aprovechamiento del potencial del Recurso Humano seleccionado, impactando de manera directa la estabilidad y motivación de la organización y componentes.

B) CAPACITACION Y DESARROLLO

El área de Capacitación y Desarrollo viene a ser lo que en la actualidad se ha convertido como un ordenamiento legal por lo tanto reviste de suma importancia en las organizaciones. Esta área abarca diferentes etapas o fases que son las siguientes :

- 1) Detección de necesidades de Capacitación y Adiestramiento.
- 2) Inventario de Recursos Humanos
- 3) Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento
- 4) Evaluación de aprovechamiento y habilidades obtenidas.

En la actualidad, esta área ocasiona fuertes trastornos y -preocupación entre el empresario ya que cada día los requerimientos legales presionan al cumplimiento de dichas disposiciones en materia de adiestramiento, por otra parte el uso adecuado de este instrumento impacta en forma directa al incremento de nivel de vida y calidad en su trabajo del empleado lo que nos lleva a un desarrollo muy atractivo y confiable de la organización.

C) Compensaciones y Beneficios

Este tema es la columna vertebral de este proyecto, ya que como su nombre lo dice viene a ser la especialidad en materia de Administración de Sueldos y Salarios es decir la manera en que vamos a administrar nuestros re cursos y de que manera se van a repartir entre el personal de acuerdo a diferentes factores, grados y puntos, que más adelante veremos cada detalle, en cada uno de sus conceptos y etapas.

D) Relaciones Laborales

Viene a especializarse en el buen manejo de las Relaciones Obrero Patronales, es decir, a medida en que las organizaciones van creciendo, este hecho viene a reafirmar la importancia que tiene en separar un poco las relaciones entre la Empresa y el Sindicato en este caso, ya que como ya dije al ir agrandandose la empresa el sindicato toma una mayor influencia en las decisiones de las empresas y por tal motivo es bien importante que exista un especialista en la materia que vendría a medir las pláticas o peticiones del sindicato.

Este especialista debe de conocer a fondo las Leyes en materia para poder aplicarlas en todo momento.

E) Desarrollo Organizacional

Esta área es la que en la actividad es más nueva, es decir pocas empresas se han preocupado por implementarla ya quedada las características tan cambiantes en el país es difícil predecir un desarrollo a largo plazo no solo del personal sino de la empresa misma.

Aunque a medida que se estabilize la actividad económica en el país, este ámbito ira creciendo y acaparará mayor importancia ya que es parte fundamental del desarrollo y planeación estratégica en las empresas.

Ya para concluir; quiero reiterar que el área de Relaciones Industriales es un área tan completa y dinámica que en sus diferentes ramas contempla una gama de posibilidades, estilos y fines muy completa en todos aspectos. Ahora bien, una premisa muy importante es la que si el recurso que a la fecha es y seguira siendo el más importante en las organizaciones es el humano, imaginemos la importancia de las actividades inherentes en la materia.

C A P I T U L O I I

NATURALEZA Y ESTRUCTURA DE LOS PUESTOS

2.1 Análisis y Valuación de Puestos

a) SU NECESIDAD.

La técnica conocida con el nombre de "Análisis de Puestos" responde a una urgente necesidad de las empresas : para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión, "lo que cada trabajador hace" y "las aptitudes que requiera para hacerlo bien". Existen diferentes funciones, que requieren como fundamento una descripción de puesto, como por ejemplo: en Mercadotecnia, en Publicidad, en Ventas, etc., pero cada una de estas funciones requiere un objetivo diferente por lo que tanto el análisis como la descripción de puestos tendría que ser diferente y de acuerdo con los objetivos.

Veremos el análisis y descripción de puestos para la administración de sueldos y que, lógicamente, no darían buenos resultados para otras funciones".

A los directivos de una empresa, representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones características de cada puesto.

Tal cosa le será muy útil pues, por razón, de sus funciones, necesariamente tienen sólo una vista de conjunto de los trabajadores concretos.

En los niveles medios, sobre todo los inmediatos al trabajador, conocen ciertamente las labores encomendadas a su vigilancia. Pero necesitan un instrumento en que se distinguan con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarla y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.

Los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

Al Departamento de Personal le interesa de manera tal el conocimiento preciso del gran número de actividad de que debe coordinar, si quiere cumplir su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

DEFINICION.-

El Análisis de un Puesto, es el estudio minucioso de las funciones, requisitos y demás circunstancias inherentes al valor de un puesto.

No es solamente la recopilación de datos sobre lo que hace una persona determinada en un puesto dado; sino la comprensión total tanto de cada una de sus funciones en particular, como formando parte de un sistema para ver la repercusión que el puesto tiene en ésta, y así valorar dicho puesto con mayor exactitud.

En los contratos, desafortunadamente, se limitan ordinariamente a consignar "Nombres de Puestos" en su tabulador, tratándose de los colectivos, o en alguna cláusula de los individuales, dejando el contenido de los mismos a la apreciación, a la costumbre, a la imaginación, etc.

Esta ausencia total de determinación de las labores produce o acarrea :

- a).- Origina incertidumbre sobre las obligaciones que corresponden a cada obrero o empleado.
- b).- Engendra el desconocimiento de las cualidades y responsabilidades que supone cada trabajo.
- c).- Facilita que se eludan responsabilidades a que exista fuga de obligaciones.

- d).- Hacer difícil exigir el exacto cumplimiento de las obligaciones del obrero.
- e).- Da lugar a frecuentes discusiones sobre la forma de desarrollar el trabajo.
- f).- Entorpece la planeación y distribución de las labores.
- g).- Obligar a realizar una selección y adiestramiento de personal puramente empírico y, por lo mismo, lleno de defectos.
- h).- Dificulta el señalamiento de remuneraciones apropiadas.
- i).- Impide realizar técnicamente el mejoramiento de los sistemas de trabajo.

Dificultades en la Determinación de Labores.-

El Análisis de puestos precisa determinar la tarea a desarrollar en cada puesto. Lo importante en esta etapa es el puesto y no la persona que lo vaya a ocupar. Implica la necesidad de un mínimo de requisitos para cada puesto. La forma de encontrar estos requisitos consta de tres pasos.

a).- Determinación de Objetivos.-

Para ello conviene hacerse una serie de preguntas que son :
¿Qué, cómo, con qué, cuándo y dónde se hace?.

Para contestarlas hay diversos métodos: Requiriendo al propio personal, a los obreros, a los jefes de sección, encargados o superiores. Por medio de la observación directa y con cuestionarios con las limitaciones y ventajas que ofrecen.

Entre las ventajas que ofrecen los cuestionarios están : rapidez, economía y unificación de las preguntas.

Entre las ventajas .- Falseamiento de Respuestas, Desviación de la investigación.

- Ordenamiento de las Respuestas y su Tabulación.-

Con objeto de precisar cuáles coinciden y de lograrla, así la seguridad de como debe desarrollarse el puesto.

- La Observación Personal y Determinación de Resultados.

Es ciertamente difícil precisar los elementos que integran cada puesto, ya que en éste, no solo está formado por una serie de operaciones materiales y tangibles, sino también por un conjunto de elementos impalpables, tales como la forma de realizar el trabajo, la responsabilidad que implica, las aptitudes que supone, los riesgos que origina, etc.

Esta dificultad es mayor aún en la compleja vida industrial moderna, porque en ella el producto es obra conjunta de varias manos y recibe su fisonomía peculiar principalmente de la máquina.

SU OBJETO.-

El Objeto del Análisis de Puestos es analizar cada puesto o sea, las actividades que se asemejen en cualidades, responsabilidades y condiciones y que forman una unidad de trabajo específico e impersonal.

Conjunto de Operaciones.-

- 1).- Cada persona hace algo concreto y definido. Estas operaciones son las que se estudian.
- 2).- Cualidades.- Para que sean productivas esas labores, el trabajo necesita poseer ciertas aptitudes físicas así como habilidades y conocimientos.
- 3).- Se crean responsabilidades que tiene que cumplir.
- 4).- Está sujeto a un medio especial donde desarrolla su trabajo.

Impersonalidad.-

Las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones del puesto, no son las del operario cualquiera que este sea- las cualidades no varían. Esta base permite que las personas cambien y la empresa continúe sus funciones.

La Organización del Trabajo y los Puestos.-

Una de las características de la tecnología moderna ha sido el desarrollo de puestos consistentes en actividades de trabajo altamente especializadas. Puesto que los trabajos respectivos tienden a requerir el uso de un número limitado de habilidades, es relativamente fácil seleccionar y entrenar a los trabajadores para desempeñarlos efectivamente. Aplicando el principio de especialización, es posible decidir los deberes de un puesto en cierto número de puestos separados, y puede entrenarse a los individuos para desempeñar estos puestos separados en una fracción de tiempo requerido para aprender el puesto original.

Algunos de los mejoramientos en eficiencia, que técnicamente deberían obtenerse a través de la especialización del trabajo, pueden, por consiguiente, verse neutralizados por el aumento en la fatiga y el aburrimiento y la pérdida general de interés que los individuos pueden experimentar al desempeñar trabajos repetitivos. Al ponderar las ventajas y desventajas de la especialización de los puestos, sin embargo deberá reconocerse que la satisfacción por el puesto es más satisfacción del individuo que del puesto en sí.

Para muchos individuos el trabajo es algo que debe realizarse para obtener un medio de vida. Para estos individuos, el trabajo implica un sacrificio de tiempo, que deben hacer con objeto de obtener las satisfacciones que desean.



CALZADO PUMA, S.A. DE C.V.

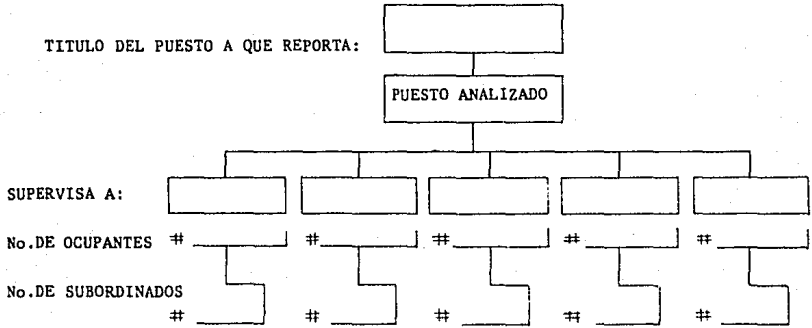
ANALISIS DE PUESTO

Fecha _____
 Día Mes Año

Puesto: _____
 Departamento: _____ Area: _____
 Centro de Trabajo: _____

1.- Descripción Genérica del Puesto: (Describa en forma resumida cuál es la función general del puesto, o sea, cuál es su objetivo).

2.- Ubicación Organizacional: (Indique a que puesto reporta y a quienes supervisa)



NUMERO DE SUBORDINADOS			
	EMPLEADOS	OBREROS	TOTAL
DIRECTOS			
INDIRECTOS			
TOTAL			

5.- Contactos Internos: Mencione con que puestos de la empresa y que estén fuera de su departamento, tiene la necesidad de comunicar, recabar información, dar seguimiento, coordinar y negociar asuntos.

CONTACTO CON : (Señale Puestos)

Dar o recibir información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trámites Administrativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resolver Problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Negociaciones no económicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Negociaciones económicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro _____					

6.- Contactos Externos: (Señale con que personas ajenas a la empresa tiene contactos como parte de sus labores).

- a) No tiene Contactos Externos Clientes
 Proveedores Asesores Externos
 Sindicato Autoridades Gubernamentales

Otro especifique: _____

b) Propósito de la relación:

- Dar o recibir información Trámites Administrativos
 Resolver Problemas Negociaciones no económicas
 Negociaciones Económicas Otro _____

7.- Análisis de Problemas: (Señale la complejidad del análisis de problemas y situaciones que se presentan en el desempeño del puesto).

a) Tipo de Problemas.

- Se requiere seguir procedimientos específicos, cualquier desviación - debe ser autorizada.

- El trabajo se desarrolla normalmente de manera sistemática y uniforme. Sólo se requiere de una sencilla interpretación de los procedimientos existentes.
- Se requiere analizar desviaciones, fallas y/o errores repetitivos para evaluar distintas alternativas de acción con reducido número de variables.
- Las variables que se presentan al analizar desviaciones, fallas y/o errores consideran un número importante de variables.

b) Ejemplo Típico: (Indique un ejemplo típico de los problemas que se le presentan).

c) Al término del análisis del problema, se espera que usted:

- Reporte el problema a su jefe
- Tome acciones rutinarias y simples
- Desarrolle alternativas de acción y las presente al jefe.
- Decida y tome acciones correctivas

8.- Toma de Decisiones:

a) Indique que tipo de decisiones suele tomar el ocupante del puesto (Seleccione la más adecuada).

- El ocupante no toma decisiones, siempre consulta con su jefe.
- El ocupante tiene una gama de alternativas previstas que establecen que acción debe tomar en cada caso.
- El ocupante debe apartarse de los lineamientos o procedimientos cuando aparecen en su trabajo algunas señales obvias.
- El ocupante puede tomar decisiones en el ámbito de su propio trabajo en cuanto a prioridades, métodos o recursos requeridos.
- El ocupante debe tomar decisiones que rebasan el ámbito de su propio trabajo, es decir, que afectan a otros puestos o áreas.

b) ¿Con qué bases cuenta el ocupante del puesto para tomar decisiones? (Marque todas las aplicables).

- Realmente no debe tomar decisiones.
- Cuenta con procedimientos o métodos de trabajo.
- Cuenta con especificaciones, manuales operativos y literatura equivalente.
- Cuenta sólo con lineamientos, políticas o directrices de su jefe.
- Normalmente no existen antecedentes para sus decisiones.

9. Errores involuntarios

a) Indique un ejemplo típico de los errores involuntarios en que podría incurrir el ocupante del puesto.

b) ¿Que tan expuesto está el ocupante del puesto a cometer este tipo de errores y qué posibilidad existe de detectarlos antes de tener efectos?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> El riesgo es remoto. | <input type="checkbox"/> Imposible que pase desapercibido. |
| <input type="checkbox"/> El riesgo es poco probable. | <input type="checkbox"/> Sería fácil de detectar. |
| <input type="checkbox"/> Es probable. | <input type="checkbox"/> Es difícil que se detecte. |
| <input type="checkbox"/> Es constante, inminente. | <input type="checkbox"/> Sería casi imposible detectarlo. |

c) ¿Cuáles serían las consecuencias de un error típico que no fuere detectado?

10. Información Adicional Relevante

	Nombre	Firma	Fecha
Elaboró:			
Revisó (Jefe Inmed.):			
Recursos Humanos:			

2.2 Descripción del Puesto

La Descripción .-

Es el paso lógico que sigue al análisis del puesto y deberá tener lugar una vez que haya terminado en forma completa el análisis. La forma en que deberá llevarse a cabo depende mucho del sistema que se haya adaptado, así como de los objetivos que la empresa se haya fijado. A continuación daremos los conceptos generales que en la práctica ayudan a comprender, en forma general, la descripción de puestos indepen---dientemente del sistema o políticas de la compañía.

Definición.-

La descripción de puestos es el ordenamiento y reducción de los datos analizados de acuerdo con una forma previamente establecida, de tal manera clara y precisa que puede ser inteligible para cualquier personal.

En otras palabras es la redacción de los datos ya ordenados diseñada para obtener con mayor facilidad los objetivos que se ha propuesto la compañía con este sistema; es muy grande la variedad de formas los aspectos que influyen también para determinar la forma de las descripciones, es el Sistema- de Valuación de Puestos que se haya adoptado.

Partes Principales que Comprenden una Descripción.-

Existen cuatro partes principales en una descripción de puestos. La forma en que se presentan estas partes dependen del sistema de valuación de puestos adoptado y de las cosas que se le quieran dar a las descripciones en adición al de la valuación.

A continuación haremos una breve descripción de cada una de estas partes :

1.- Datos Generales .-

Aquí se incluyen aquellos datos que sirvan para la mejor identificación del puesto en cuestión tales como :

Título del puesto, Nivel de sueldo (se incluye después de que se haya aprobado el resultado de la valuación), división, departamento y sección a que pertenece, título del puesto a que se reporta, localidad donde está ubicado el puesto, cuántos y qué puestos se le reportan, con quienes se coordinan en el desarrollo de sus funciones, fecha en que se aprobó la descripción del puesto, etc.

Es lógico que en algunos casos, dependiendo de los objetivos de la compañía, se requieran sólo algunos de éstos datos u otros diferentes.

2.- Función General.-

En esta parte se da una definición concisa de lo que es el puesto. No debe representar una actividad o un conjunto de actividades principales, que lleva a cabo el puesto, sin el por qué de la existencia del puesto.

Para desarrollar esta parte es conveniente preguntarse :
¿Qué pasaría si no existiera este puesto?. La respuesta a esta pregunta guiará al analista a describir esta parte.

3.- Responsabilidades Principales y su Finalidad.-

Entramos ahora al cuerpo de la descripción del puesto; en esta parte se describen, en forma ordenada y dentro de lo posible siguiendo una secuencia lógica, tomadas aquellas actividades, tareas o funciones que son parte de la responsabilidad de un puesto. Es muy importante tener en cuenta las siguientes consideraciones :

a).- El verbo que presida a la función o actividad debe representar la Acción que efectivamente el empleado lleva a cabo en el puesto. Deberán cortarse al máximo aquellos verbos ambiguos que no sean específicos (por ejemplo hacer, realizar, lleva a cabo, etc.). Es muy importante el verbo ya que debe especificar el tipo de actividad por la que el empleado es responsable.

b).- La función o tarea que sigue al verbo que deberá describirse en forma muy clara que pueda ser comprendida por cualquier persona ajena al puesto. Cuando existen un conjunto de actividades de la misma naturaleza, es decir, regidas por el mismo "Verbo", y no tiene una importancia especial con relación a otras. Las funciones del puesto, podrán juntarse, a juicio del analista, en una sola función. Si es necesario incluir una palabra técnica o cuyo significado no sea comprendido normalmente, deberá incluirse ésta entre paréntesis.

No es la intención de que ésto sirva como manual de capacitación, por lo tanto hay que tener mucho cuidado en saber agrupar las funciones que realmente son diferentes de otras, y no elaborar una lista interminable de tareas que lleva a cabo un puesto determinado.

c).- La Finalidad que persigue cada función.-

Esta es muy importante darla a conocer por dos razones principales :

- 1.- Dará a conocer el alcance que tiene el puesto.
- 2.- Ayudará a poder analizar los resultados que haya logrado el empleado con el desempeño de sus funciones.

Con estas dos consideraciones en mente se deberán describir - después de cada función, lo que se pretende de éstas, diferenciando muy claramente lo que es una función de lo que es una finalidad ya que en algunas veces se pueden confundir.

4.- FACTORES DE VALUACION.-

Esta parte depende directamente del sistema de valuación que se ha adoptado y el analista debe describir al puesto con todas sus características desde el punto de vista de cada uno de los factores que comprenden el sistema de valuación tratando de cubrir en la práctica del puesto, los conceptos que tendrán que ser analizados y valuados. Es indispensable que el analista haya comprendido muy bien el sistema para ser objetivo y evitar confusiones o información incompleta.

I.- Generalidades.**A) DEFINICION.**

Aún cuando existen muchas definiciones del término "Valuación de Puestos" hay gran similitud entre todas ellas. Una de las definiciones más completas y precisas es la que se encuentra en Industrial Job Evaluation Systems, U.S. Employment Service. Occupational Analysis Branch, Octubre, 1947. Pág. 19 :

"Valuación de Puestos es la operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización en relación con otros puestos de la misma ".

B) PARTES PRINCIPALES QUE CONSTITUYEN LA VALUACION DE UN PUESTO.

De acuerdo con nuestra definición analizaremos a continuación el término "Operación Completa".

- 1.- Obtención de los datos o componentes de los puestos.
- 2.- Análisis de dichos datos.
- 3.- Ordenamiento de estos elementos en descripciones de puestos.
- 4.- El estudio de éstos.
- 5.- La Valuación de los puestos por medio de algún método de tasación.
- 6.- El avalúo de los puestos de acuerdo con la valuación.

La manera como deberá realizarse cada una de estas partes dependerá del método de tasación o sea del Sistema de Valuación de --

Puestos que se elija de acuerdo con las necesidades y objetivos de cada Empresa en particular.

C) OBJETIVOS PRINCIPALES DE LA VALUACION DE PUESTOS.

- 1.- Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos.
- 2.- Proporcionar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de la compañía.
- 3.- Proporcionar datos para establecer una estructura de salarios comparable a la de otras empresas que se encuentran en el mismo mercado laboral.
- 4.- Permitir a la Gerencia medir y controlar con mayor precisión sus costos de personal.
- 5.- Servir de base para negociación con el Sindicato.
- 6.- Proporcionar una estructura para la revisión periódica de sueldos y salarios.
- 7.- Crear principios claros y técnicas imparciales que permitan al personal de gerencia un tratamiento más objetivo de los sueldos.
- 8.- Ayudar a la selección, colocación, promoción, transferencia y capacitación del personal.
- 9.- Aclarar funciones, autoridad y responsabilidad, lo que a su vez ayuda en la simplificación del trabajo y eliminación de operaciones duplicadas.
- 10.- Reducir quejas y rotación de personal.

D) METODOS BASICOS DE VALUACION DE PUESTOS.

Para la determinación del "Valor de un Puesto" existen cuatro métodos básicos :

- 1.- Método de Gradación
- 2.- Método de Clasificación o de grados.
- 3.- Método de Puntos.
- 4.- Método de Comparación de factores.

Una gran parte de los sistemas existentes combinan las características de dos o más métodos formando métodos mixtos, de acuerdo con las necesidades de cada compañía. El criterio para saber que un método determinado llena las necesidades de la Empresa, debe incluir los siguientes puntos :

- 1.- Que permita un estudio completo de todos los puestos por -
valuarse
- 2.- Que sea comprensible y aceptado por supervisores y empleados.
- 3.- Que dé resultados precisos.
- 4.- Que sea fácil de instalar y manter.
- 5.- Que llene las necesidades específicas de la organización.
- 6.- Que sea compatible con las posibilidades económicas de la
Empresa.

II. EL METODO DE GRADACION.

Es usado generalmente en Compañías pequeñas muy poco complejas y donde existe un número pequeño de puestos. La idea de este método es la resultante de la comparación de una cosa con otras.

entre si : si es igual, mayor o menor y en que grado.

De esta manera se determina el valor relativo.

Se comparan los puestos entre si, para determinar si un puesto tiene el mismo nivel de obligaciones, responsabilidades y requisitos que otro, o bien si son mayores o menores. Al comparar todos los puestos se establece un orden de importancia.

Los puestos se comparan como un todo y no en sus partes componentes : sus diferencias se señalan y consideran para establecer una gradación defendible.

La forma más usual de llevar a cabo el método de gradación es ordenar los puntos en forma decreciente de tal manera que el puesto que se realiza siguiendo el nivel más simple, más rutinario, sería el puesto colocado en la parte más baja de la gradación. Los puestos restantes serían colocados hacia arriba de la escala conforme sus funciones, responsabilidades y requisitos sean más complejos.

Ventajas:

- 1.- Es fácil de emplear
- 2.- Puede hacerse rápidamente
- 3.- Instalación poco costosa

Desventajas :

- 1.- No existen normas definidas y concretas.
- 2.- El ordenamiento es superficial.
- 3.- Trae confusión en títulos similares
- 4.- Entre mayor número y complejidad de puestos mayor dificultad.
- 5.- Tendencia en comparar a personas y no a puestos.

III. EL METODO DE CLASIFICACION O GRADOS.

Se utiliza generalmente en Empresas pequeñas donde existe muy poca variedad de puestos. El principio básico de este método - considera que dentro de una categoría de puestos, existen diferencias en los niveles de responsabilidad, funciones y habilidades ejercidas en cada puesto. Cuando estas diferencias son - identificadas pueden ser expresadas en términos de grados definidos ordenados a partir de los requisitos mínimos dentro de - la categoría que se califica y hacia los requisitos máximos. - No se intenta identificar los detalles específicos de los diferentes elementos de los puestos con una variedad de funciones relativamente amplia.

Los puestos se consideran como un todo. El valuador analiza - la descripción del puesto y selecciona el grado cuya definición considera que representa con mayor precisión el nivel de funciones del puesto. Se compara el puesto contra una escala - para determinar su posición relativa dentro del grupo que se - califica.

Ventajas:

- 1.- Simple de usar.
- 2.- Fácil de entender.
- 3.- Fácil de llevar a cabo.
- 4.- Resultados razonablemente satisfactorios.

Desventajas:

- 1.- Dá fácilmente una clasificación incorrecta.
- 2.- Algunos puestos pueden pertenecer en parte a un grado y en parte a otro.
- 3.- Tendencia a comparar personas y no puestos.
- 4.- A mayor número y complejidad de puestos mayor dificultad.
- 5.- Dificultad en la relación de grados o clases

IV EL METODO DE PUNTOS

Es usado en toda clase de empresas y es el que actualmente tiene más aceptación. Los resultados logrados por este método son muy buenos para personal con funciones rutinarias o trabajos manuales. Este metodo divide los puestos en sus partes componentes para permitir la comparación de sus partes.

Para dividir a un puesto en sus partes componentes se emplea una escala formada por los factores que son comunes en los puestos por valuarse; aunque estos factores se encuentran en todos los puestos, se presentan en diferente proporción.

TIPO DE ANALISIS .-

Dentro de estas ideas, que podríamos llamar comunes para todos los sistemas de valuación de puestos, existen algunas modalidades específicas que deberán ser determinadas por un sistema de terminado que como se verá más adelante, para que el análisis se haga tomando el puesto como un todo o descomponiéndolo en partes formadas ya sea por funciones realacionadas entre sí o de la misma naturaleza o bien con una finalidad común. Sin embargo, como dijimos anteriormente, los pasos distintos son -- igualmente válidos para los diferentes sistemas.

La persona encargada de recoger, ordenar y considerar los datos recibe el nombre de ANALISTA.

Obviamente se comprende que debe tener capacidad de observación analítica y corrección y claridad para expresarse.

La forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador, recibe el nombre de DESCRIPCION DE PUESTO.

La forma en la que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor, se llama ESPECIFICACION DE PUESTOS.

IMPORTANCIA DE ANALISIS.-

Partiendo de las premisas de que el sistema de la administración de sueldos y salarios debe reflejar una realidad por un lado y que el análisis de puestos es la base en que descansa todo el sistema, tenemos que si no se comprendió y captó la realidad del -- puesto correctamente cualquier paso adelante en este sistema se dará en falso y, consecuentemente los resultados que posteriormente se logren estarán equivocados.

RECOPIACION DE DATOS.-

El analista puede obtener información sobre el puesto entre vistando a los empleados y a sus supervisores, haciendo que éstos grupos llenen cuestionarios sobre sus puestos al ser desempeñados y comprobando los registros de producción. Para usar con éxito el cuestionario quienes lo llenan, deben tener habilidad para llenar e interpretar correctamente las preguntas para suministrar la información requerida en forma escrita y comprensible.

Si se pide a los empleados que llenen cuestionarios, los pun tos deben ser claros y debe solicitarse la información per- tinente sin imponer una carga ardua a los empleados. En los cuestionarios, por lo tanto, deben indicarse espacio suficiente para registrar las respuestas de cada pregunta.

LA PRECISION DE LOS DATOS DEL PUESTO.-

Las personas responsables de reunir o revisar los datos necesitan prevenirse continuamente contra la omisión de hechos im portantes, la inclusión de declaraciones imprecisas o la tendencia de cierto personal hacia exagerar la dificultad o im- portancia de sus puestos, con objeto de inflar su ego o la par ticipación de su salario. Si existe alguna duda sobre la preci sión de la información obtenida, el analista necesita buscar -

información adicional del empleado, comprobar sus declaraciones contra las de otras personas que tengan el mismo puesto. Es práctica usual que las descripciones de cada puesto sean comprobadas y aprobadas por uno o más superiores del empleado.

Siempre que sea posible, la información relativa a cada puesto deberá indicar los resultados específicos esperados de un empleado. En esta forma el empleado y su supervisor comprenden mejor lo que se espera de un puesto en términos de su desempeño.

Los principales medios para recoger los elementos que integran cada puesto pueden resumirse en los siguientes :

Observación Directa.-

Permite recordar datos con mayor intensidad y viveza. Pero usada en forma exclusiva es de ordinaria insuficiente, como ocurre en aquellos puestos que existen actividades periódicas o eventuales que pueden no ejecutarse en el momento de la observación así como aquellas constituidas por un proceso que abarca un día o más.

Durante la observación conviene tomar datos escritos pues, fuera de memorias privilegiadas, es imposible retenerlas todas.

Informes del Trabajador.-

De lo dicho se deduce que la observación debe completarse con explicaciones verbales del trabajador sobre sus labores y la forma de realizarlas. Estas tienen especial importancia para la descripción de puestos, pues nadie como él conoce los detalles de su trabajo. Debe dejársele que explique con amplitud cuidando sólo que lo haga ordenadamente.- No debe preocuparse el analista por interrumpirla para tomar anotaciones, pues ésto hacer sentir al trabajador la importancia de sus informes.

Como una guía que permita al analista recoger los datos con integridad y precisión pueden tenerse en cuenta estas interrogaciones :

- 1.- ¿Qué es lo que hace ?
- 2.- ¿Cómo lo hace ?
- 3.- ¿Con qué fin lo hace ?
- 4.- ¿Cuándo lo hace ?
- 5.- ¿Dónde lo hace ?

Informes de las Supervisiones Inmediatas.-

Estas funciones deben completar los datos que escapen en el momento de la observación y a la información que proporciona al trabajador.

Pero la intervención más importante es el de revisar los elementos anotados, y principalmente los datos del trabajador y el supervisor; cuando aparezca alguna contradicción o discrepancia entre los dos, hay que aclararla antes de proceder a la descripción. El supervisor es de vital importancia para proporcionar los informes o datos, sobre los requisitos de cada puesto de sus subordinados.

Cuestionarios.-

En los cuales se presenta la desventaja de informar los datos que se buscan, con lo que se dificulta la investigación de los elementos que marcan la pauta a un departamento o -- sección de otros. Estos elementos son muy constantes, ya que el trabajo es algo vital que escapa a medidas determinadas.

En el análisis de los talleres, es aún menos apropiado ya que hay obreros que les falta la capacidad necesaria para contestar las preguntas como es debido.

Lo que se puede aconsejar.-

Lo mejor es usar varios medios de recopilación al mismo tiempo : ya que esto le servirá al analista para interrogar a -- los trabajadores y supervisores, el cuestionario presta bastante ayuda ; los informes de los primeros son básicos para la descripción; los del supervisor para complementar algunos informes recibidos y para asegurarnos de la integridad y precisión de los datos recibidos. Hay una máxima en los análisis-

de puestos, que el analista nunca debe olvidar, que está analizando puestos no trabajadores.

En buena parte de las organizaciones es práctica usual el evaluar el desempeño de los empleados. Sin embargo es un número mucho menor el que cuenta con un sistema técnico para llevarlo a cabo.

La valuación de puestos nos permite organizar los montos de salario para cada puesto, con equidad interna; el estudio de mercado facilita el hacerlo competitivamente. Para lograr una adecuada administración de compensaciones al personal habrá que establecer políticas. Hasta este punto sólo hemos considerado al puesto, perdiendo de vista a su ocupante.

Bajo la premisa de que dentro de ciertos límites habrá de tener ingresos superiores quien haga aportaciones superiores al objetivo de la organización, será indispensable contar con herramientas adecuadas de medición para lograr una más adecuada equidad interna. La evaluación del desempeño no es sólo una técnica de la administración de compensaciones que permite, de acuerdo a las políticas establecidas, otorgar incrementos de sueldo como empleado, y del propio jefe en su relación con el subordinado. Esto se debe a que existe participación de ambos, como sugerimos, la comunicación mejorará haciendo evidentes tanto fallas como aciertos, en muchos casos, de ambas partes. Tratándose de un programa integral, la suma de los beneficios señalados, a nivel de toda la organización, seguramente incrementará su eficacia.

A efecto de diseñar un programa de calificación de méritos o evaluación del desempeño, existen enfoques de diversos :

- * Tradicional, que incluye factores de medición tales como aspectos de la personalidad, disciplina, etc.
- * Por resultados, con evaluación de realización de objetivos, solución de problemas y toma de decisiones, fijación de metas, etc.

- * Por perfiles, incluyendo el trazo previo del perfil del puesto, para compararle posteriormente con el ocupante.

En nuestra opinión, cualquiera de estas orientaciones que se dé al sistema dará resultados satisfactorios. La elección del sistema dependerá de la historia y cultura de la organización particular. Por otra parte, la dificultad principal que enfrenta la técnica en la materia estriba más que en determinar el sistema y formato, en comunicar y entrenar a evaluadores y evaluados en el uso de la evaluación, sus objetivos y la difícil tarea de evaluar sin miedos ni prejuicios, evitando así favoritismos y discriminaciones.

Ejemplos de algunos factores :

- * Lo mismo de la valuación de puestos (por puntos)
- * Iniciativa
- * Lealtad
- * Tacto
- * Actitud
- * Entusiasmo
- * Independencia
- * Calidad
- * Cantidad
- * Oportunidad
- * Objetivos individuales y/o grupales.

Dependiendo de las características del universo del que se trate, podría pensarse en más de un sistema para una misma organización, o en el mismo sea el método de evaluación, exprese en valores numéricos su resultado, ya que de otra forma, la subjetividad estará presente en mucho mayor medida.

Para la determinación de factores y grados, así como para la ponderación de ambos, es válida lo mencionado para puestos en la valuación por el sistema de puntos, con las siguientes salvedades:

- Si el manual de valuación de puestos debe ser muy claro para los integrantes del comité, en la evaluación del desempeño - este aspecto habrá de ser más cuidado aún en su diseño. Esto se debe a que serán más los usuarios, pertenecerán a diferentes niveles y no contarán en la misma medida con asesoría en el proceso.
- El manual de valuación de puestos está hecho en forma impersonal, ya que servirá para evaluar puestos, a diferencia de la evaluación del desempeño, que está dirigida a los individuos que ocupan esos puestos.
- En el diseño y redacción de los grados de cada factor es conveniente dar un número par de posibilidades a cada factor -- para evitar la tendencia de evaluar en el centro y adicionalmente generar un mayor compromiso del evaluador al calificar Cuatro o seis resultan ser convenientes: desde deficiente -- hasta excelente.
- * Respecto de la ponderación de los grados podrá hacerse de manera que la evaluación sea "dura" o "suave", usando progresiones geométrica o aritmética, por ejemplo.

¿Existe menor, mayor o igual diferencia entre "muy bien" y "excelente" que entre "bien" y "muy bien"?, sería la pregunta para determinar lo anterior (suponiendo cuatro posibilidades para el ejemplo : deficiente, bien, muy bien y excelente).

C A P I T U L O I I I .

SISTEMA DE ADMINISTRACION DE SUELDOS

Su objetivo principal es el de mantener gracias a la precisión y exactitud en el manejo del sistema, un adecuado clima organizacional, siendo este realista y racional en el - manejo de las compensaciones al personal. Proporcionando - una posición competitiva en el mercado, en la zona, o en la industria a la que pertenece.

Dicho proyecto contempla un alcance magnífico, ya que dada la naturaleza y dinamismo del sistema, permite un adecuado y fácil entendimiento y aplicación, a todos los niveles de la organización.

Dicho sistema deberá de ser estudiado a fondo por la o las- personas responsables de llevar a cabo el proyecto, entendi- diendo las técnicas y conceptos necesarios para el dominio- de los detalles y por menores que conforman el sistema en si.

III.- La Administración de Aumentos de Sueldo.

Objetivo de la Administración de Sueldos :

Toda empresa que busca la forma de pagar sueldos y prestacio- nes que les ayude a atraer y retener el personal con las ca- racterísticas que la empresa ha definido como ideales. Para- lograrlo es necesario compensar en forma equitativa y compe- titiva.

El establecimiento técnico de tabuladores que representen el objetivo de sueldos a pagar asegura que la compensación sea competitiva. Pero aún falta un elemento para pagar sueldos - equitativos.

Creemos que para administrar la compensación en forma equita- tiva y competitiva, debemos considerar el desempeño indivi- dual de cada empleado, y pagar en función a resultados obteni- dos.

Evaluación de Desempeño :

En teoría lo ideal es establecer un enfoque sistemático a las evaluaciones que se puedan traducir a puntos o a "niveles de actuación" tales como : excelente, muy bueno, bueno, regular, marginal y luego otorgar aumentos mayores mientras mejor sea la evaluación.

En la práctica, este enfoque ocasiona muchos problemas :

- a) Lograr objetividad y consistencia en las evaluaciones toma mucho tiempo, requiere de mucha madurez de parte de los -- evaluadores, y ocasiona muchas quejas de los evaluados.
- b) Aún cuando se logre crear una "cultura" donde la evaluación de desempeño recibe la atención debida, en la mayoría de -- los casos el evaluador encuentra que puede manipular sus -- evaluaciones de tal forma que influya en los aumentos a -- otorgar.

Algunas empresas recurren a la "distribución forzada" para -- corregir esta situación. La "distribución forzada" consiste en determinar qué porcentajes preestablecidos de personal re -- cibirá 35%, el 25%, siguiente recibirá 30%, etc....

Este procedimiento ayuda a controlar costos, pero no corre -- gir inequidades ni disminuye inconformidades.

Una Alternativa Práctica.

No pretendemos abogar por la abolición de los programas de eva -- luación de desempeño. Al contrario, sentimos que éstos son ne -- cesarios y pueden ser modificados para que produzcan resultados prácticos y útiles. Por otra parte, sin modificar el concepto -- de pagar de acuerdo a desempeño, consideramos que relacionar di -- rectamente los resultados de la evaluación por desempeño a los aumentos resulta contraproducente.

De hecho, los aumentos se conceden en función a una serie de elementos, entre los cuales se debe considerar el desempeño:

Los aumentos se otorgan en función a factores externos a la empresa, tales como : valor relativo de los puestos similares en el mercado de crecimiento de los sueldos en el mercado.

Asimismo, hay factores internos de la empresa, pero ajenos al ocupante, tales como : las posibilidades económicas de la empresa, el valor relativo del puesto, políticas de competitividad y de administración de aumentos. Y desde luego, otros factores más ligados al ocupante del puesto, tales como su desempeño, y la posición relativa del sueldo actual con relación al rango - abajo del mínimo, entre mínimo y punto medio, etc...

Nuestra recomendación específica es la siguiente :

- 1.- Asegurar que el programa de evaluación de desempeño tenga estas características :
 - a) Que propicie, y de ser posible obligue, al jefe y al subordinado, a discutir lo que se espera del subordinado, -- los logros obtenidos.
 - b) Que esté orientado a evaluar conductas (no actitudes) y logros (no características) del evaluado.
 - c) Que establezca compromisos entre jefe y empleado.
- 2.- Preferiblemente eliminar de la evaluación cualquier etiqueta puntos o niveles -que resulte amenazante- para el empleado y obligue al evaluador a defender su "evaluación"

3.- Ya sea a través de "distribución forzada", puntos, niveles o cualquier otro enfoque, pero independientemente del proceso de evaluación donde evaluado y evaluador se reúnen para comentar objetivos y logros que cada responsable de área, directores o gerentes determine cuales grupos de empleados debieran recibir los aumentos mayores, intermedios y menores y en todo caso, cuales empleados no deben recibir aumentos en base a su desempeño, pero independientemente, para efectos de la entrevista los ejemplos que se presentan a continuación, utilizaremos las siguientes claves:

A-Empleados que se destacan en cuanto a desempeño y debieran recibir los mayores sueldos dentro de su rango. Digamos el 15% superior de la población.

B-Empleados que sin llegar a ser calificados como "A" se acercan lo suficiente como para distinguirlos de los demás; tal vez del 20% al 30% siguiente.

C-Empleados normales, con desempeño satisfactorio. La gran mayoría.

D-Empleados problema, aquellos que no debieran recibir aumentos.

Una vez que el responsable del área hubiera clasificado a su personal en esos grupos, o en grupos similares, se pueden cotejar estas clasificaciones con el resultados del programa formal de evaluación por desempeño para asegurar congruencias e identificar problemas de los evaluados y de los evaluadores.

Objetivos Especificos :

Si ya sabemos cuál es el desempeño, y en opinión del jefe, a cuáles empleados se les debiera pagar los mayores sueldos, podemos definir que a los empleados clasificados como "A", se les debiera pagar acerca del máximo. Los evaluados en "B" un poco abajo, y los que forman el gran grupo evaluado como "C" debieran ganar abajo del punto medio pero arriba del mínimo, de tal forma que el promedio pagado resulte una cifra muy cercana al punto medio del tabulador. Desde luego que el personal "problema o deficiente, de existir, debiera ganar el -- mínimo.

En el recuadro se plantea en forma gráfica esta situación ideal :

RANGO	OBJETIVO	DESEMPEÑO
MAXIMO	120,000	A B
PUNTO MEDIO	100,000	C
MINIMO	80,000	D

Situación Real

Cuando una empresa empieza a implantar un programa con estas características, se encuentra que debido a muchos motivos, entre los cuales los más comunes se expresan a continuación, los sueldos reales-pagados se encuentran muy alejados de los objetivos, y no es raro encontrar que personas con desempeño "A" realmente ganen menos que muchos de desempeño "C".

Motivos Principales

- a) El más común es que al no existir un programa formal de análisis y valuación, algunas personas estén recibiendo sueldos por arriba o por abajo de lo que realmente vale un puesto.
- b) Otro motivo común es que al contratar a un individuo de nuevo ingreso se le ofreció un sueldo más alto del que le correspondía,-

ya que no había un parámetro previo establecido, y con la inflación de sueldos existente de hecho le estamos pagando más y algunas veces menos de lo que vale el puesto.

- c) Otras ocasiones, personal muy antiguo, sobre todo en puestos bajos, se encuentra sobre pagado al recibir los mismos aumentos que otro personal en puestos más complejos.
- d) Contrariamente, muchas veces a personal muy antiguo que ha tenido varias promociones, los mantenemos con sueldos relativamente bajos por el sólo hecho de haber iniciado su carrera con una base más baja.

En el cuadro adjunto representamos gráficamente la situación real contra los objetivos en una empresa ficticia.

OBJETIVO	DESEMPEÑO	SITUACION REAL	
MAXIMO \$110,000	A	1	C \$115,000
	B	2	B \$110,000
MEDIO \$100,000	C	3	A \$ 95,000
		4	B \$ 85,000
MINIMO \$ 80,000	D	5	C \$ 75,000

Como podrá notarse, el empleado 1 está sobrepagado con respecto al objetivo. El empleado 2 está siendo pagado de acuerdo a su objetivo. El empleado 3 está bajo-pagado, el 4 está siendo pagado de acuerdo a su objetivo, y el 5 está bajo pagado.

Estrategia :

Como puede notarse en los párrafos anteriores, una vez que hemos establecido objetivos de sueldos, y analizando la realidad, será necesario desarrollar una estrategia que nos permita alcanzar y mantener nuestros objetivos de sueldos dentro de un tiempo razonable.

3.2 Funcionalidad Operativa

Para determinar la funcionalidad operativa del Proyecto, es necesario estructurar lineamientos que marquen las políticas a seguir en materia de Administración de Sueldos, mismos que a continuación refiero:

Políticas de Compensación

Tipos de Aumento:

Al hablar de políticas, en esta materia conviene revisar los diferentes tipos de aumento de sueldo que suelen existir :

General : Como su nombre lo indica éste es otorgado a un -- grupo dentro de la organización o a toda ella sin discriminación por ningún concepto.

Es el tipo de aumento que anualmente reciben los trabajadores sindicalizados como resultado de su revisión colectiva, o el que con motivo de ella - se hace extensivo al personal no sindicalizado, - por ejemplo :

Ajuste : Es aquél que se otorga cuando el sueldo del empleado está por abajo del mínimo de su categoría. Es frecuente encontrar estos casos inmediatamente después de implementar un tabulador, en sus revisiones y en los casos en que un aumento por promoción no logró llevar al ocupante del puesto a estar dentro de su nuevo nivel.

Méritos : Son concedidas, de acuerdo a normas preestablecidas (frecuencia y monto), de acuerdo al desempeño que, en el periodo determinado, haya mostrado el empleado. Este tipo de aumentos ayudan a lograr - una mayor equidad interna : conceder más a quien más aporta, en relación a su propio puesto.

Promoción : Son concedidos de acuerdo a la política que se - tenga establecida, cuando un cambio de puesto co loque al ocupante en otro de mayor categoría. Son usuales dos prácticas al respecto, la de manejarlos como ajustes, otorgándolos sólo cuando el empleado queda abajo del nuevo mínimo, o bien concederlos independientemente de su nueva posición respecto del tabulador en la categoría.

Establecimiento y Contenido de Políticas Salariales.

El manejo de aumentos en cuanto a tipo, monto, periodicidad, etc., estará determinada por las políticas de compensación que al efecto se establezcan.

Implementar políticas es fundamental para el buen funcionamiento del sistema, ya que todos conocerán las reglas del juego y sus po sibilidades presentes y futuras.

Como toda práctica administrativa, el establecimiento de políticas no escapa a un estudio previo que permita conocer el futuro en razonable medida.

Algunas bases para la fijación de políticas incluirían al análisis previo de :

- * Situación económica de la organización, tanto la presente, como la prevista para el futuro.
- * Situación del mercado y expectativas respecto de el de las organizaciones con quienes nos comparamos.
- * Costumbres y prácticas aplicadas y aplicables en la localidad de que se trate.
- * Aspectos que regulan asuntos de compensaciones y que estén incluidos en la legislación correspondiente.
- * Imagen a mantener, o a modificar de la organización.
- * Desde luego, la propia historia de la organización y las re percusiones que un cambio podría tener para ella, son puntos claves del estudio.

Contenido

Como puede concluirse de lo anterior, el contenido de las políticas - puede incluir entre otros factores los siguientes :

- Periodicidad
- Montos
- Rangos de contratación
- Ajustes
- Promociones
- Aumentos generales
- Desempeño del empleado
- Valuación de puestos

Al establecer políticas de compensación, habrán de considerarse en forma importante tres aspectos : el nivel de compensación individual respecto de los valores monetarios señalados en su categoría; el porcentaje a otorgarse, y la frecuencia de aumentos. En el anexo No. 11, se incluye tanto el nivel de desempeño individual del empleado, como la posición del sueldo real en la categoría asignada en el tabulador para su puesto.

El promedio de aumentos a conceder puede determinarse como resultado de la previsión del futuro del mercado; tomando como base - la última revisión, de contrato colectivo de trabajo, o con fórmulas semejantes.

En el anexo No. 11, la marca :::: corresponde al lugar exacto donde el empleado obtendrá el aumento promedio, si consideramos que de hecho el personal con evaluaciones de deficiente es detectado al inicio de su contrato y normalmente es dado de baja entonces. En todo caso, de no ser cierto lo anterior para una determinada organización, la marca habría de correrse sobre la misma línea horizontal hasta hacerlo coincidir con "cumple".

La política típica incluye incrementos superiores porcentualmente y en algunos casos, en cuanto a periodicidad, a mayor desempeño y a más baja posición respecto del tabulador en la categoría -- correspondiente.

Una política conceptualmente parecida a lo anterior es estimulante para el empleado, ya que hace reconocimiento a la labor desempeñada.

Para la construcción de una tabla polpitica, existe la opción de dar mayor o menor importancia al desempeño en relación a la posición respecto del tabulador, que puede llegar a ser de 100 a 0, como se ejemplifica a continuación :

DESEMPEÑO	DEFICIENTE	REGULAR	CUMPLE	MUY BIEN	EXCELENTE
MONTO					
PORCENTUAL	0	$\bar{x} - 3\%$	\bar{x}	$\bar{x} + 3\%$	$\bar{x} + 6\%$

Pero también puede dársele importancia similar, apegándose más a la realidad de la administración de compensaciones de las empresas organizados en este aspecto.

ANEXO 9 POLITICAS GENERALES, EJEMPLO

ANEXO 10 GUIA DE AUMENTOS CON BASE A MERITOS, EJEMPLO

ANEXO 11 POLITICAS/MERITOS/MONTO/PERIODICIDAD, EJEMPLO

ANEXO 9

POLITICAS GENERALES DE ADMINISTRACION DE COMPENSACIONES

LA EMPRESA PODRA CONCEDER TRES DIFERENTES TIPOS DE AUMENTOS DE SUELDO A SUPERSAL NO-SINDICALIZADO:

- + AJUSTE
- + MERITOS
- + PROMOCION

AUMENTOS POR AJUSTE

Cuando el empleado cuyo sueldo estando abajo del mínimo de su categoría recibió un aumento de sueldo de acuerdo a la evaluación del desempeño y no obstante quedó abajo del mínimo después del anterior y se le dará de acuerdo a su evaluación del desempeño.

El empleado que estando dentro de su categoría no lo este al establecer un nuevo tabulador, esperará hasta 2 meses a partir de su último aumento para obtener otro.

La fecha en que se otorgue un aumento por ajuste se convertirá en aniversario para el siguiente :

AUMENTO POR MERITOS

Se concederá de acuerdo a la tabla "Guía de Aumentos con base a méritos" y a la "Guía Cuatrimestral para aumentos de Sueldo".

AUMENTOS POR PROMOCION

Se concederán al empleado a quien un cambio de puesto lo coloque en una categoría superior a la que tenga antes de este.

Solo será promovido el personal cuyo promedio de las dos últimas evaluaciones semestrales del desempeño sea de por lo menos "MUY BIEN".

POLITICAS GENERALES DE ADMINISTRACION DE COMPENSACIONES

(CONTINUA)

Se concederán de acuerdo a la guía correspondiente salvo que podrán hacerse efectivos en cualquier momento entre los treinta y los sesenta días después del cambio, nunca antes ni después.

La fecha en que se otorgue un aumento por promoción se convertirá en aniversario para el siguiente.

ANEXO 10

GUIA DE AUMENTOS CON BASE A MERITOS

La guía de aumentos de sueldo con base a méritos ha sido diseñada para :

1. Proporcionar un pago de sueldos adecuados al personal de acuerdo con la Calificación o Grado de Desempeño.
2. Dar a los Gerentes un criterio uniforme en el cual basen las -- recomendaciones para aumentar los sueldos de su personal.

Para estos efectos, la guía asegura una aplicación constante y oportuna en el programa de aumentos de sueldo basado en los méritos individuales.

Para definir como opera la guía de aumentos de sueldo, previamente se necesitan los siguientes datos :

- a) SUELDO ACTUAL DEL EMPLEADO
- b) FECHA DEL ULTIMO AUMENTO.
- c) NIVEL ACTUAL DE DESEMPEÑO

Con esta información, primeramente se localizará el cuartil en que se encuentre el sueldo actual del empleado y en seguida el grado - de desempeño :

El punto donde se crucen las coordenadas de los datos en la guía de aumento de sueldo dará el porcentaje que en promedio correspon da otorgar de aumento.

ANEXO 11

GUIA CUATRIMESTRAL DE AUMENTOS DE SUELDO

DEFICIENTE	REGULAR	CUMPLE	MUY BIEN	EXCELENTE	
0/0	63/17.7	66/18.4	69/19.1	72/19.8	ABAJO DEL MINIMO
0/0	60/17.0	63/17.7	66/18.4	69/19.1	MINIMO A 1er. QUARTIL
0/0	57/16.2	60/17.0	63/17.7	66/18.4	1er. QUARTIL MEDIO
0/0	54/15.5	57/16.2	60/17.0	63/17.7	MEDIO A 3er. QUARTIL
0/0	51/14.7	54/15.5	57/16.2	60/17.0	3er. QUARTIL A MAXIMO
0/0	48/14.0	51/14.7	54/15.5	57/16.2	ARRIBA DEL MAXIMO

ANUAL/CUATRIMESTRAL

Definiciones y Tipos

Existen diversos tipos de encuestas en relación a los asuntos que investigan, tales como de productos, de actitudes, etc. Para todas ellas podemos adoptarla siguiente definición cuestionario para levantar información de un tema predeterminado.

En cuanto a la que tiene por objeto conocer los aspectos relacionados con la remuneración del personal, adoptaremos la siguiente :

Cuestionario que permite, mediante las respuestas que al mismo se dan, conocer aspectos relativos a sueldos, salarios, prestaciones y condiciones de trabajo, o a alguna de estas cuestiones.

Las encuestas, en lo que hace a su alcance geográfico, pueden ser :

- a. Local, si se circunscriben a una pequeña área, en relación a las posibilidades que a continuación se enlistan. Local significa, - en este sentido, perteneciente al lugar:
- b. Regional, si se refiere a una región completa, normalmente integrada por varias localidades. Por ejemplo : el área metropolitana, un estado de la República, etc.
- c. Nacional, cuando incluye a una nación completa.
- d. Internacional, si se trata de investigar a más de una nación.
- e. Continental, si se considera a todo un continente.
- f. Mundial, si se incluyen muestras de todo el mundo.

Desde luego, cuando hablamos de encuestas de compensaciones, lo usual es tratar encuestas locales, regionales y eventualmente nacionales.

La importancia de las encuestas de compensaciones

Como sabemos, normalmente los objetivos de la administración de sueldos son :

la equidad interna, que se logra por medio de sistemas de valuación, y la competitividad con el mercado de compensaciones que habrá de lograrse por medio de la correlación de la valuación - y la investigación del mercado de trabajo.

Una buena investigación de mercado de compensaciones nos permitirá conocer, entre otros, los siguientes aspectos.

- * Sueldos base pagados a puestos de similar importancia a los consignados en nuestra categorización.
- * Prestaciones en efectivo que recibe el trabajador, y que por ende incrementan su compensación. Se consideran divididas entre las que son garantizadas, como el aguinaldo, y las que no lo son como el premio de puntualidad y asistencia.
- * Prestaciones que benefician directo o indirectamente al trabajador pero que éste no recibe en efectivo, como el arcón de navidad, el seguro de vida, etc.
- * Costos adicionales a lo anterior, para la empresa, como la cuota patronal del Seguro Social.
- * Condiciones de trabajo que afectan al trabajador y/o a la organización, tales como la jornada de trabajo, días festivos, etc.

Cuando las condiciones de la economía fueron diferentes a las actuales y los sistemas de valuación no estaban tan generalizados como ahora, las encuestas de este tipo eran la única forma para 'asegurar' la justicia interna y la competitividad con el mercado. La importancia relativa de los puestos no era considerada casi en absoluto, tan sólo lo era en función de sus efectos en el mercado.

Al hablar de encuestas de compensación al personal debemos considerar los siguientes puntos :

- * Filosofía
- * Política
- * Frecuencia
- * Compensación total
- * Correcta comparación de puestos

- * Número de ocupantes
- * Método para obtener la información

Filosofía

Prácticamente todos los aspectos relacionados con la administración de personal en las organizaciones, están íntimamente ligados a su cultura, su formación y la de sus dirigentes. Así, en una misma actividad industrial, en una misma localidad y aún dentro de una misma organización, existen relaciones muy diferentes para con el personal : calificar o no los méritos, marcar o no tarjeta de asistencia, ser tratados como adultos o no, dar o no segundas oportunidades, jugar con las cartas abiertas o no hacerlo.

En fin podemos encontrar muy diversas prácticas que básicamente dependen de lo que la empresa piensa de su personal.

Correcta Comparación de Puestos

En términos generales, podemos hacer uso de dos opciones al encuestar en base a puestos :

- * valorar puestos
- * comparar puestos, sin valorarlos.

En los últimos años, han surgido encuestas más sofisticadas que antes. Esta sofisticación se ha debido a la necesidad de hacer comparaciones que realmente sean válidas. Si lo pensamos, la legitimidad estribará en comparar funciones y peso de las mismas, en lugar de comparar títulos de puestos la primera de estas opciones prevee comparación de puestos totalmente diferentes o exactamente iguales pero con 'puntajes' similares. Para aclarar podemos decir que el 'valor' de un puesto de Gerente de Compras, aún teniendo funciones muy similares, no es tan alto en una compañía de seguros como lo es en una gran tienda departamental, suponiendo capitales, número de personal, etc. parecidas.

TIPOS DE ENCUESTAS

Una de los puntos a definir, antes del estudio del mercado, será el camino para allegarse a la información. Podremos elegir entre realizar una encuesta propia, participar en la de otra organización o -- suscribirnos a la que publican empresas especializadas.

Por otra parte, podemos mencionar la existencia de dos tipos diferentes de encuestas, en relación al manejo que hacen de la información : las cerradas y las abiertas.

La mayor parte de los estudios existentes corresponden al primer -- tipo, es decir la información se maneja en forma confidencial, asignando claves a las organizaciones participantes de modo que sólo el patrocinador y en su caso, la firma de consultoría conocen el resultado individual de cada empresa. En caso de no ser los patrocinadores, nuestra desventaja consiste en la dificultad de escoger la --- muestra exacta contra la que nos interesa compararnos.

Por su parte, la encuesta abierta es muy poco usada, en la medida - en que los participantes prefieren que su información no sea del do minio de todo el universo participante.

ENCUESTAS PROPIAS

Permiten todo la flexibilidad que en el diseño del cuestionario se prevea, así como la posibilidad de descartar participantes en uno o varios puntos :

de hecho, participan en el estudio sólo quienes interesan al patrocinador.

Esto garantiza una muestra confiable y más o menos homogénea, si se realiza una buena selección.

Por otra parte, permite establecer y continuar la relación con los representantes del mercado de trabajo; con ello viene la posibilidad de ampliar información o aclarar dudas. El costo es normalmente menor que el que genera la suscripción, aunque por supuesto, lo más - barato es participar en un estudio ajeno. Como desventaja podemos - mencionar que incluye un intenso trabajo administrativo y su costo es considerable.

Encuesta participativa

Beneficios :

- * Su costo se concreta al tiempo invertido en la contestación del cuestionario.
- * Permite el intercambio de información con otras entidades que - aún no siendo escogidas por nosotros no proporcionan información relevante del mercado. Es común hablar con los participantes de interés a fin de intercambiar claves de identificación, con lo que la utilidad del estudio crece automáticamente.
- * Comodidad.
- * En el último de los casos, la participación en determinada encuesta al no ser obligatoria por ningún concepto permite la elección de aquellas que realmente reporten un beneficio a nuestra organización.
- * Proporciona elementos para la realización de encuestas propias u otro tipo de estudios específicos de administración de compensaciones .

Desventajas :

- * La información (dada que el diseño del cuestionario fue realizado para los fines del patrocinador) puede no ser del todo útil en -- cuanto a su contenido o a su orientación.
- * los criterios de selección de la muestra pueden ser totalmente diferentes a los que tomaríamos en una encuesta propia, por lo que - puede ser más o menos inútil la información.
- * Incluirá seguramente puestos y prestaciones que no se aplican a nuestra organización.

Encuestas por suscripción.

Beneficios

- * El número de participantes normalmente es alto, con lo que la muestra se enriquece.
- * El profesionalismo está más garantizado, ya que su prestigio y futuras ventas de ello depende. Normalmente utilizan recursos más sofisticados que los propios, y el personal que la elabora es especialista en lo monetario.

Todos conocemos casos de excepción a este párrafo, pero no es a las excepciones a lo que nos referimos.

- * De alguna forma el hecho de que una firma con las características antes mencionadas realice el estudio, da seguridad en el manejo de la información y confianza en los resultados.
- * Las firmas dedicadas a esta actividad han ideado fórmulas que permiten al suscriptor el mayor provecho de la información reportada, por ejemplo, la realización de comparaciones con la parte de la muestra más conveniente.
- * Comodidad al no ser nosotros quienes realizamos el estudio.
- * Al igual que la encuesta participativa, proporciona elementos para la realización de encuestas propias u otro tipo de estudios específicos.

Desventajas.

- * El suscrito debe atenerse a la periodicidad y fechas en que los estudios sean realizados, lo que normalmente afecta la confiabilidad de los tabuladores que de ahí se deriven, como veremos en el capítulo correspondiente.
- * La firma dedicada a su realización generalmente no discrimina empresas u organizaciones, por lo que los participantes no conforman un universo homogéneo.
- * Frecuentemente se han puesto que no aplican con los de la organización en cuestión, la que puede redundar en una muestra pobre en cuanto a puestos que nos interesan.

Contenido de la encuesta.

Habitualmente se incluyen los siguientes apartados :

- * sueldos
- * salarios
- * prestaciones en efectivo
- * prestaciones no otorgadas en efectivo
- * condiciones de trabajo
- * mixta

Sueldos y Salarios son básicamente sinónimos, salvo algunas diferencias conceptuales y legales (México). Sueldo es pagado como retribución al trabajo intelectual y salario, al manual. El primero en general se paga quincenalmente y el segundo, semanalmente. Para efectos de administración de compensaciones diremos que sueldo es aplicable a empleados y salario, a obreros.

El diseño de cuestionarios para uno y otro efecto habrá de ser diferente.

Esto se debe a que los sueldos son básicamente producto de un mercado de trabajo. Los salarios, donde existe un contrato colectivo de trabajo donde están pactados, son producto en primera instancia de la negociación y en segunda, del mercado.

Más tarde ahondaremos más en cuanto al contenido de estos estudios.

Estructura de una encuesta de sueldos .

Una encuesta de sueldos incluye :

- * cuestionario
- * reporte interno
- * reporte externo

El cuestionario es el medio de allegarnos a la información en forma tal que sea homogénea en su contenido para todos los participantes. Con la suma de información de todo el universo encuestado habremos de realizar dos diferentes reportes, uno para uso interno, diferente de otro cuyo destino serán los propios participantes.

El reporte interno tendrá como finalidad el allegar a los altos directivos información para la toma de decisiones, así como el planteamiento de modificaciones al tabulador, al paquete de prestaciones, a la política, etc.

Es práctica común ofrecer a los concurrentes al estudio, en reciprocidad por la información que proporcionan al patrocinador, tanto un reporte que incluya toda la información ya tabulada como la clave propia.

Los pasos que habrán de seguirse para realizar una encuesta de compensación son los siguientes :

- * diseño del cuestionario
- * determinación de los puestos a encues
tar.
- * determinación del método de compara--
ción de los puestos propios contra los
de los participantes, que puede inclu-
ir.
 - manual de valuación de puestos
 - descripción genérica de puestos
 - especificaciones de los puestos
 - organigrama
- * selección de participantes
- * programación de eventos

Diseño del cuestionario.

Los principales apartados que habitualmente incluye un cuestiona-
rio son, entre otros :

a. Información General.

Este apartado, usualmente el primero, es útil para identificar
la empresa de la que se trata. Incluye datos de tipo general co
mo el domicilio, el nombre de la persona que proporciona la in-
formación, etc. Tiene una importante utilidad en el manejo de -
la información ya tabulada. En este apartado se incluyen pregun
tas referentes a la organización encuestada, cuyas respuestas -
son referentes y parámetros que permiten a quienes utilicen la
información realizar sus propias comparaciones y sacar sus con-
clusiones. Para aclarar, presentamos algunos ejemplos:

- * giro de la empresa
- * volumen anual de ventas
- * capital social
- * número de personal
- * total de compras anuales
- * sindicatos, etc.

b. Prestaciones.

Para efectos prácticos, es conveniente dividir las en el cuestionario en prestaciones en efectivo aseguradas para el empleado, - prestaciones en efectivo no aseguradas al empleado, y prestaciones que no se otorguen en efectivo.

Al elaborar el cuestionario es importante considerar todos los aspectos que deban ser cubiertos, tales como montos, periodicidad, costos para la organización, etc., ya que al hacerlo, crece su utilidad tanto para quien patrocina el estudio, como para los demás participantes.

c. Políticas.

En este capítulo, la información a recolectar se refiere a las directrices generales en las que basan los participantes su administración de compensaciones. Esto incluye la frecuencia de aumentos que otorgan, pago de tiempo extraordinario, etc.

d. Sueldos y/o Salarios.

Este es el renglón que mayor dificultad presenta en el diseño de un cuestionario para encuesta de compensaciones. La dificultad estriba tanto en escoger la muestra de puestos o encuestar como en hacer planteamientos suficientemente claros e inteligentes a los participantes como para lograr hacer comparaciones válidas de los puestos de la patrocinadora con los de los participantes.

El método de comparación más usual es incluir una descripción -- genérica del puesto y adicionarla con organigramas y requerimientos que debe llenar el ocupante para desempeñarlo. Aunque al seleccionar la muestra de empresas participantes se soluciona de hecho parte del problema, a juicio nuestro, no es suficiente.

Utilizar cualquier sistema de valuación para los puestos de las participantes nos dará la certidumbre, de hablar de puestos cuyo "tamaño" es similar y por lo tanto, comparable. Lo anterior involucra un mayor volumen de trabajo, pero la calidad del resultado puede justificarlo.

Podemos atacar con mayor facilidad la cuestión de los puestos a encuestar si estamos claros en los principios ya analizados de la valuación y categorización de los puestos. La valuación tiene por objeto jerarquizar los puestos de acuerdo a su importancia relativa; la categorización, colocar puestos de similar importancia relativa dentro de un mismo grupo o categoría. El tabulador de salarios por su parte, será la mezcla resultante de la jerarquía de puestos y niveles que se les paga en el mercado de compensaciones. por lo cual habrá que escoger puestos de las diferentes categorías.

Al conocer el valor monetario de un puesto de una categoría determinada en el mercado, estaremos en posibilidad de asignar valor monetario a los demás puestos de esa misma categoría.

Habrán de elegirse puestos que, en lo posible, reúnan las siguientes características :

- * que existan en la mayoría de las organizaciones que se consideran como muestra.
- * que tengan un contenido claro.
- * que pertenezcan a todos (o en el peor de los casos, a la mayoría de) los grupos previstos en la categorización de puestos, y
- * que no sean muy inestables en el mercado de compensaciones.

Prestación del cuestionario.

Normalmente las encuestas se basan en una prestación de las que mencionaremos a continuación :

* **Abierto.**

Llamada así por la forma de hacer las preguntas, que en este caso buscan respuestas explicativas a la vez que descriptivas. Dejan - al informador libre para utilizar su mejor criterio al responder.

* **Selectiva.**

Cuando se dan opciones diversos de respuesta para que el encuesta do elija la correspondiente.

* **Listados.**

El informador sólo habrá de decidir entre un sí y un no.

La decisión sobre el tipo de cuestionario a utilizar dependerá de lo que en cada pregunta esperamos como respuesta, por lo que es - muy común encontrar cuestionarios mixtos, es decir, que incluyen más de una de las prestaciones descritas. Una buena previsión y planeación de lo que esperamos del resultado de la encuesta nos - orientará mejor que cualquier norma.

Selección de participantes

El objetivo de realizar una encuesta habrá de estar muy claro an tes de seleccionar aquellas organizaciones que se pretende parti cipen en el estudio.

Es evidente que se buscará que la información sea lo más homogéneo posible, ya que de otro modo, de poco nos servirán los resultados.

He aquí algunos criterios :

- * empresas líderes en el mercado
- * principales compañías del ramo
- * organizaciones representativas en la locali dad o región.
- * competidores
- * empresas con una buena administración, etc.

Resulta lógico que mientras mayor sea la muestra de un universo dado, más confiable será el resultado de la investigación. Sin embargo, en la determinación del universo estará la clave del éxito en el trabajo. La filosofía y las políticas serán determinantes en la selección.

Recolección de la información.

Para este efecto tenemos que considerar que quienes proporcionen la información serán responsables de una parte vital para lograr los objetivos que se pretenden. Por esto, será importante contactar a la persona adecuada, quien habrá de conocer la organización y su administración de compensaciones, así como tener la suficiente autoridad para poder proporcionar la información.

Ganamos confiabilidad si el informador es el adecuado de parte de los encuestadores hacia los encuestados, y en relación a la propia información, al utilizar contactos personales propios y de ejecutivos de la organización encuestadora. En todo caso (y más aún silo anterior es imposible) estamos obligados a crear y mantener un clima de seriedad y colaboración, garantizar en caso de encuestas cerradas la confidencialidad de la información. Es conveniente entregar copia de los resultados a cada uno de los participantes y ofrecer reciprocidad en encuestas que ellos patrocinen. Tenemos varias alternativas en cuanto al método para levantar la información. Cada una tiene sus ventajas y desventajas.

- * correo
- * mensajero
- * visita personal (entrevista)
- * sesión de grupo

El correo tiene como desventaja importante el tiempo de recuperación de la información. Esto se debe no sólo al tiempo de entrega sino a la importancia que percibe el encuestado en relación a la encuesta.

Este medio parece no generar una muy buena imagen de la encuestadora, que es una fase importante del levantamiento de dicha información.

Por claro que sea el cuestionario, pueden generarse dudas de interpretación o de comparación de puestos que si no son resueltas traerán como consecuencia información incompleta en el mejor de los casos o incorrecta en el peor.

Esto último es válido también para la modalidad de enviar un mensajero, salvo por el tiempo de entrega, que será menor.

Lo más conveniente es el contacto personal con los encuestados, ya sea uno a uno, o en sesión (es) de grupo. Se gana en tiempo, en claridad y en criterio, con lo que la parte de recolección de información cumple con su función adecuadamente.

Programación de eventos.

Como es evidente, la información que contiene cada uno de los cuestionarios y que habrá de conjuntarse en un reporte, tiene un período de obsolescencia. Por ello, el tiempo que consuman las diferentes actividades que el proceso incluye es parte importante de los resultados.

El manejo del tiempo en relación con actividades, la programación de las mismas, cobra una gran importancia, por lo que habrá de hacerse en función de :

- * recolección de datos
- * tabulación de la información
- * entrega del reporte interno
- * entrega del reporte externo
- * realización de la siguiente encuesta

C A P I T U L O I V

" LA ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION "

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

4.1 Objetivos de la Administración de la Compensación
 y elementos que la integran.

El Salario, Sus Fines

La paga, como satisfactor de necesidades básicas (alimento, -- vivienda, vestido, etc.) no es de forma alguna un motivador para el ser humano, cuando más equivaldrá, analógicamente, a la zañahoria para el asno, que labra la tierra casi sin saberlo. Su interés, de hecho, se orienta a alcanzar el señuelo que el labrador pone frente a sus ojos. El salario es desde luego un -- móvil para muchos, y lo es sólo en el sentido de que se mueven para alcanzarlo.

La mayoría de los estudiosos de las necesidades del ser humano coinciden en dar una gran importancia al salario, más no como factor de motivación hacia el trabajo, sino como satisfactor -- de necesidades primarias, medio de distribución de riqueza, -- etc.

El más alto responsable de la organización, cualesquiera que -- ésta sea, como establecedor de filosofías y políticas de perso^{nal}nal, habrá de estar consciente de lo que puede o no lograrse -- con el establecimiento de un programa técnico de administración de compensaciones al personal.

Algunos le atribuyen afectos casi mágicos en la moral del personal y en los resultados del grupo; otro, quizá los más, se -- muestran escépticos y consideran que nada habrá de ganarse con un programa de este tipo.

¿ Qué hace diferente a uno de otro ? ¿ Porqué encontramos toda una gama de orientación al respecto ? ¿ Se deberá acaso a factores externos a quien maneja tales premisas, o dependerá de la filosofía que respecto a los demás tenga?.

Nosotros lo atribuimos a esto último. La verdad es que un programa de administración de sueldos ni es mágico, ni es inútil; evitará desmotivar al personal mediante salarios - remuneradores, justos y equitativos, y mejorará los resultados individuales si incluye el reconocimiento y la retroalimentación al empleado en su parte de evolución del desempeño individual.

Existen diferentes definiciones en las que podemos mencionar :

Salarios : (art. 84 L.F.T.)

El salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

Sueldo :

Es la retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde unicamente a la periodicidad de pago, que es generalmente quincenal o decenal.

Salario Nominal :

Se refiere a la cantidad de dinero asignada como pago a cada -- hora, día semana de trabajo o pieza hecha.

Salario Real:

La relación entre la paga en dinero que el asalariado recibe por sus servicios y los precios de las mercancías que consume.

Elementos que integran la remuneración al trabajo.

El Salario Mínimo :

De acuerdo con la ley " es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo, estos pueden ser generales para una o varias zonas económicas o profesionales para una rama determinada de la Industria, o del Comercio u oficios, o trabajos especiales.

El Salario del Puesto :

La remuneración justa al trabajador no implica que sea igual ya que es preciso que exista la diferenciación en los salarios de acuerdo con los requerimientos del trabajo.

El Pago al Mérito :

Se utiliza la llamada calificación de méritos mismo que veremos más adelante en detalle en la evaluación de desempeño.

El Pago a la Productividad :

Incentivo en base a la cantidad de unidades piezas y rebase - de objetivos definidos de producción.

Necesidades Legales :

El legislador consciente de lo anterior hizo aparecer en la fracción XXVII inciso (b) del artículo 123 constitucional como condición nula que no obliga a los --contrayentes, aunque se exprese en el contrato, aquella que fije "un salario que no sea remunerador a juicio de las Juntas de Conciliación y Arbitraje".

El artículo 86 de la Ley Federal del Trabajo establece que para trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencias también iguales debe corresponder salario igual".

Necesidad Económica:

Siendo los salarios el principal canal distribuidor de la riqueza y contando con una estructura adecuada y una política general de salarios, las organizaciones pueden planear sus actividades y sus costos con un grado mayor de certidumbre.

Necesidad Social :

Dado el gran porcentaje de población que encuentra su medio de vida mediante la prestación de servicios, a través de contratos de trabajo la importancia del establecimiento de salarios justos resulta evidentemente de una gran trascendencia social.

Objetivos de un Programa

Como objetivo general podríamos decir que se trata de lograr una sana administración de compensaciones al personal que traiga en consecuencia equidad en lo interno y competitividad en lo externo.

Esta cita nos obliga a responder a dos preguntas .

- 1.- De alcanzar el objetivo anterior, ¿qué habrá de suceder en el ánimo y la productividad del personal?, y
- 2.- ¿Qué filosofía, políticas y técnicas habremos de desarrollar para lograrla?.

Desglosemos el objetivo general.

- a) El programa debe ser equitativo internamente.

La equidad interna se refiere al manejo de la nómina en cuanto a los montos pagados dentro de la organización. Hablar de equidad significa reconocer en el monto de la compensación el desempeño individual. Conformarnos con sólo esta parte del objetivo nos dejaría a medias en la administración de compensaciones.

- b) El programa debe ser competitivos externamente.

Los sueldos deben ser pagados no sólo con equidad en lo interno, sino que habrán de ser comparables con los del mercado de trabajo al que pertenezca la organización. El principio se resume en pagar de acuerdo al mercado.

Aunque obvio resulte quizá, habrá de mencionarse que el programa debe no sólo implantarse sino también mantenerse actualizado, -- ser administrado de acuerdo a lo previsto y con los controles ne cesarios para evitar desviaciones y así mantener su continuidad. En los programas de administración de sueldos es más que deseable la congruencia entre sus diferentes fases ya que normalmente éstas se constituyen en escalones que hay que recorrer previamente a la propia implantación.

FASES DE UN PROGRAMA

OBJETIVOS

Análisis de Puestos

Determinar los componentes de un trabajo determinado a fin de lograr una clara comprensión de los diferentes puestos y funciones que se dan en una organización.

Descripción de Puestos

Registrar en forma clara y -- sistemática los componentes - determinados en el análisis.

Valuación de Puestos

Determinar el valor relativo - de los puestos entre sí, en -- función de sus componentes (nunca de sus ocupantes).

Categorización de puestos

Agrupar en unidades de organización llamadas categorías a puestos con importancia relativa similar.

Curva de salarios

Por una parte, representar gráficamente las prácticas actuales de remuneración al relacionar la valuación de los puestos con los sueldos efectivamente pagados, y por la otra, comparar los valores del mercado de trabajo contra los de la organización en cuestión.

Tabulador de salarios

Establecer valores monetarios - para cada una de las categorías en función de la valuación de - puestos y del mercado de trabajo (encuesta).

Políticas de administración de sueldos

Normas en forma general de administración del programa. Habitualmente relaciona dos factores para determinar el monto y periodicidad de los diversos tipos de aumento:

1. Desempeño del empleado, y
2. Ubicación del sueldo real dentro de las cifras marcadas por el tabulador para su categoría.

En base a sus objetivos, podemos definir la Administración de Sueldos y Salarios como el proceso de la administración de -- personal que, mediante la jerarquización de los puestos de la organización en cuanto a su importancia relativa, nos permite remunerar con justicia a sus ocupantes, en lo que hace lo interno y que mediante la correlación de dicha jerarquización -- con el estudio del mercado de trabajo, nos posibilita a hacerlo competitivamente en relación a lo externo.

De acuerdo a lo anterior y basados también en que la paga, en sí no es un motivador hacia el trabajo, deducimos los efectos de una mala administración, que son :

- * Personal desmotivado, ya que si bien el estar remunerado adecuadamente evitará desmotivarlo, no por estarlo se encontrará motivado.
- * Baja eficiencia como consecuencia directa de la desmotivación. Como resultado de esto hay altos costos y lógicamente el desaprovechamiento de los recursos.
- * Incremento en la rotación de personal, bien sea por inequidad interna o por falta de competitividad en -- lo externo. La rotación se manifestará primero en -- los más competentes, para desgracia de la empresa.
- * Dificultad en el reclutamiento de personal. Si por bajos se incrementan los niveles de contratación, seguramente se generará inequidad interna. Si como solución se disminuyen los requisitos de contratación, la eficiencia habrá de resentirlo.
- * Formación de una mala imagen. Muy común es conocer a las organizaciones por el nivel de salarios que pagan, lo que les genera buena o mala imagen respecto a este particular y aún en el aspecto general.

- * Desarrollo de favoritismos, discriminaciones y en general, - irregularidades en materia de sueldos. Estos son más comunes en donde no existe un programa de administración de sueldos- o donde existe un mal programa. Al haber un programa, la manipulación se reduce considerablemente.
- * Generación de dudas. Un mal programa o su inexistencia generan dudas en el personal y aún entre los jefes de la organización, con las consiguientes consecuencias para todos. No basta tener un buen programa, es muy deseable comunicarlo al personal, con lo que disminuye en gran medida el nivel de dudas, cuestionamiento y mala voluntad hacia el sistema, sus políticas y procedimientos.

PROBLEMATICA ACTUAL

La administración de sueldos se enfrenta por ahora con su enemigo natural más poderoso; la inflación. En la mayor parte del mundo los sueldos del personal se comportan como los precios de las mercancías, subiendo ante la escasez y disminuyendo ante la abundancia. La oferta y la demanda se convierten entonces en factor determinante de los sueldos existentes.

Pero no sólo el mercado determina los salarios, sino también factores económicos de la empresa, la localidad, el país, y aún el mundo entero. Frente a los incrementos de los precios en el tiempo, mucho mayores actualmente que en el pasado, para sindicatos, empleados y en medidas similares a las del costo de la vida. Sin embargo, esto no necesariamente es la fórmula actual en países como el nuestro. Vivimos durante más de diez años con un nivel de vida superior al que

Frente a los incrementos de los precios en el tiempo, mucho -
mayores actualmente que en el pasado, para sindicatos, emplea-
dos y en medidas similares a las del costo de la vida. Sin em-
bargo, esto no necesariamente es la fórmula actual en países
como el nuestro. Vivimos durante más de diez años con un nivel
de vida superior al que realmente generábamos con nuestro pro-
pio trabajo (préstamos del exterior, creación artificial de --
empleado, etec) y ahora regresamos progresivamente, en el mejor
de los casos, al nivel de vida que corresponde a la riqueza que
producimos.

El nivel de incrementos salariales normalmente no alcanza al de
la inflación, ya que es un hecho que los sueldos reaccionan más
lentamente que el proceso inflacionario (esto es ahora más cier-
to que antes, ya que los salarios están frenándose como factor
limitante de la inflación). Lo anterior genera a menudo hechos
y actitudes semejantes a los efectos de una mala administración
de sueldos, por lo que en épocas de inflaciones más prudente aten-
der el renglón de Administración de Personal tanto como otros --
relacionados con motivación-productividad. Por otra parte pode--
mos observar que la relación existente entre resultados de revi-
siones de contratos colectivos y aumento de sueldos de personal -
no sindicalizado no es pareja, siendo normalmente más bajo la se-
gunda.

Los salarios mínimos reflejan los índices de inflación de precios
con las limitaciones señaladas. En los países con altos índices -
de inflación es particularmente drámatica la carrera PRECIOS-SALA-
RIOS , lo cual habitualmente origina incrementos en los salarios
mínimos y casi obligadamente repercute en los demás. Los países -

en vías de desarrollo -mucho más que los desarrollados- sin tecnología propia y con recursos materiales y humanos limitados en calidad y cantidad, para crecer requieren de la utilización de los escasos medios con que cuentan, lo que encarece la mano de obra y en general, o todo elemento humano que sepa hacer algo útil para los empleados.

Los administradores de sueldos de las organizaciones tienen poca ingerencia en la corrección de todo esto. Colaboran casi siempre como reacción a factores económicos, en mucho menor medida como estrategia para encomendar situación. A nivel microeconómico, - en la organización en la que tenemos influencia, es posible tener logros importantes que surgen en la oficina del administrador de compensaciones, cuando éste se enfoca a atender las causas de inequidad en los salarios, analizándole desde dentro.

CAUSAS DE INEQUIDAD.

Podemos señalar como causas internas de inequidad de sueldos las siguientes :

- La calificación inadecuada de méritos.
- Favoritismo y discriminación.
- Falta de aumentos o aumentos incorrectos en proporciones.
- Presiones de jefes y empleados.
- Valuación incorrecta de puestos.

LA CALIFICACION INADECUADA DE MERITOS.

La inexistencia de un sistema que elimine en alguna medida el grado de subjetividad en la evaluación de los resultados individuales del personal, o aún el mal uso de un sistema de calificaciones, provocará seguramente inequidad, en tanto que recibe menos - quien más merece o percibe más quien menos debiera. Si a lo anterior (que se debe simplemente a problemas de apreciación o de sistemas de medición inadecuados) añadimos como ingredientes adicional la mala fe o el dolo, que por desgracia en algunos casos existen, nos encontramos con favoritismos y discriminaciones.

Hay que recordar que la calificación de méritos con participación del evaluado no sólo es una herramienta para establecer porcentajes de aumento. En adición, si es honesta y objetiva - y esto debemos subrayarlo- da al calificado RECONOCIMIENTO, alimento vital del ser humano que le conduce a la motivación.

Falta de aumentos oaumentos incorrectos en promociones.

Promover desde luego involucra el colocar al subordinado en el -- puesto del jefe. Aunque no tan obvia como el caso anterior, una - promoción puede hacerse hacia una posición diferente en cualquier área de la organización. Para que se considere una promoción, el nuevo puesto deberá tener un mayor nivel relativo que el original de otra manera estaríamos hablando de un movimiento lateral o de una democión. Muy lógico resulta la anterior, aunque sutil en oca siones ya que frecuentemente observamos cómo se promueve al perso

nal a puestos de menor nivel al que ocupan , en el mejor de los casos, del mismo.

Un sistema de valuación de puestos evitará todo esto, y una devaluación de desempeño ayudará a escoger a los mejores candidatos para ser promovidos.

Es indispensable una política de aumentos respecto a las promociones que se otorguen. Es práctica común para el personal sindicalizado, el aumento suele otorgarse en un periodo de cero a noventa días a partir de la promoción. El empleado que no recibe un incremento de salario por una promoción, se sentirá inconforme salvo que cuente con información respecto de qué sucederá con su nueva situación y le parezca correcto tal política. Como vemos aparece nuevamente la comunicación ligada a la administración de sueldos.

Presiones de jefes y/o empleados.

Si la dirección de la organización no cuenta con una herramienta que le permita tomar decisiones respecto de los sueldos del personal, el terreno será fértil a las presiones de jefes y/o empleados. Lo más probable es que se convierta en uno de los medios más eficaces para lograr modificaciones a la nómina.

Una situación como ésta puede fácilmente institucionalizarse, disfrazado de sutileza o vestida de presión. El resultado irá casi siempre en contra de la equidad interna y frecuentemente contra la competitividad con lo pagado en el mercado de trabajo.

Valuación incorrecta de puestos.

Tanto la no-valuación como la valuación incorrecta traerán seguramente en consecuencia la fijación de niveles de salario in adecuados en lo interno y posiblemente también en lo externo. Es común encontrar, sobre todo cuando no existe la valuación - de puestos, que el monto de lo pagado se basa en forma importante en el ocupante del puesto y no en una mezcla saludable puesto-mercado-ocupante.

Resulta claro esperar problemas de equidad y competitividad -- frente a situaciones como ésta, ya que encontraremos grandes -- puestos con bajos salarios frente a puestos menores con salarios altos. Además es importante no perder de vista el desaprovechamiento de talentos que este involucra.

4.2. El Mercado de Beneficios al Empleado y al Ejecutivo

Paquetes Especiales de Compensación a Ejecutivos

Datos Estadísticos

Auto Asignado

97% de las empresas en México otorgan esta prestación. De éstas, el 100% lo asigna al Director General.

el 99.1% también lo asignan a Directores (1er. nivel).

el 86.0% a ejecutivos del 2° nivel.

el 48.3% a ejecutivos del 3er. nivel,

hay un 17.6% que los otorgan a ejecutivos de 4° - nivel a menor.

El 81.6% de las empresas que asignan automóvil a sus ejecutivos, les dan opción de compra al cambiar de modelo - (cada 38 meses en promedio). El precio del auto más común es de valor de libro azul (Guía EBC), menos un 20%

Todas las empresas pagan placas, tenencia y seguro. El 94.7% paga la gasolina, pero de éstas el 21.7% limita la cantidad de gasolina pagada por la empresa.

El 91% paga el mantenimiento y de éstas, el 9.6% limita los gastos de mantenimiento.

Muy pocas empresas otorgan un segundo automóvil a ejecutivos seleccionados.

CHOFER

El 52.6% asignan chofer a cuando menos un ejecutivo. De éstas, todas lo asignan al Director General y el 21.7% a Directores del primer nivel.

CLUB DEPORTIVO

El 37.6% paga cuota de mantenimiento de club deportivo a un promedio de 7 ejecutivos.

BONOS POR DESEMPEÑO

El 56.4% de la muestra reporta planes de bonos a ejecutivos.

El promedio de días pagados equivale a 55 días de sueldo, pero los bonos varían desde cantidades simbólicas, a más de un año de sueldo base. La gran mayoría (91.6%) efectúa pagos anuales pero se empieza a notar tendencia a dar anticipos y/o pagar - el bono en forma semestral, cuatrimestral y trimestral.

PRESTAMOS A EJECUTIVOS

Un 8% del mercado hace préstamos a ejecutivos, en forma selectiva, por cantidades lo suficientemente grandes como para que la diferencia entre los intereses pagados por el ejecutivo y lo que éste podría recibir al invertir en -- CETES, se pueda considerar parte de su ingreso neto.

Otras prestaciones que se otorgan, pero en forma esporádica, limitada y de poco valor estadístico.

1. Ayuda para colegiatura de hijos.
2. Ayuda para renta.
3. Mantenimiento de casa, incluyendo servidumbre.
4. Ropa de trabajo.
5. Vacaciones pagadas, o viajes al extranjero con la esposa.
6. Cuentas de gastos especiales.
7. Planes accionarios.
8. Pago de seguros de auto, casa, etc.

Independientemente de lo anterior, planes extensivos a todo el personal : Seguro de Vida, Seguro Gastos Médicos Mayores, Aguinaldo, Vacaciones, Prima Vacacional, Exámenes Médicos, suelen ser mayores para ejecutivos.

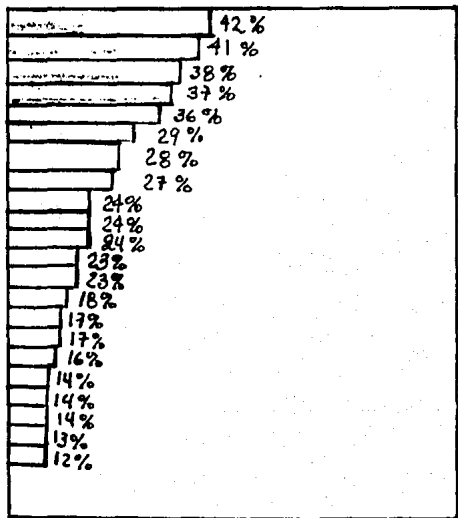
POPULARIDAD DE LAS PRESTACIONES EN EL MERCADO

PRESTACIONES FRECUENTES

P R E S T A C I O N

% DE EMPRESAS QUE OTORGA LA PRESTACION

25. Becas, colegiaturas y gastos escolares
26. Descuentos especiales en productos y servicios
27. Despensa
28. Clubes deportivos
29. Uniformes o prendas de vestir
30. Servicio médico (diferente al IMSS o de gastos M.M.)
31. Dote matrimonial
32. Anticipos de sueldo
33. Premios por puntualidad
34. Descuentos especiales en casas comerciales
35. Plan múltiple de previsión social
36. Actividades recreacionales
37. Ayudantes, chofer, vigilancia personal, etc.
38. Horarios especiales
39. Préstamos p/otros fines personales
40. Actividades culturales
41. Seguro de invalidez e inc. independiente del S.
42. Tiempo extra (superior al legal)
43. Tarjetas de crédito
44. Seguro de muerte accidental independiente del S.
45. Pago de impuestos a cargo del empleado
46. Ayuda (o pago) de renta



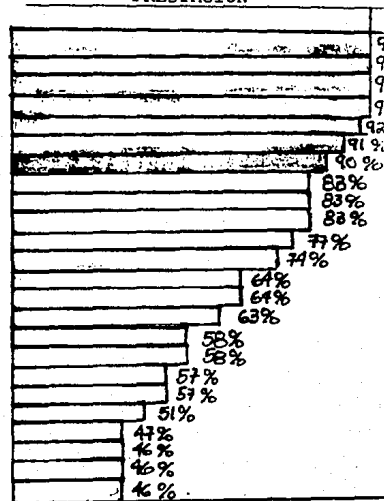
POPULARIDAD DE LAS PRESTACIONES EN EL MERCADO

PRESTACIONES MUY FRECUENTES

P R E S T A C I O N

1. Automóvil de empresa
2. Mantenimiento y gastos automóvil
3. Aguinaldo (superior al legal)
4. Seguro de vida de grupo
5. Días de descanso (superior al legal)
6. Días de vacaciones (superior al legal)
7. Gastos Médicos Mayores
8. Prima de vacaciones (superior al legal)
9. Capacitación y desarrollo
10. Fondo de Ahorro
11. Opción de compra de automóvil
12. Permisos especiales
13. Complemento a subsidios por enfermedad
14. Complemento a subsidios de IMSS por incapacidad
15. Comedor
16. Congresos, convenciones y/o asociaciones
17. Chequeos médicos
18. Bono por desempeño
19. Actividades deportivas
20. Pago de uso de auto personal
21. Otros seguros : automóvil, jurídico, accidentes
22. Gastos de funeral
23. Plan de pensiones y/o jubilación
24. Caja de ahorros.

% DE EMPRESAS QUE OTROGAN LA PRESTACION



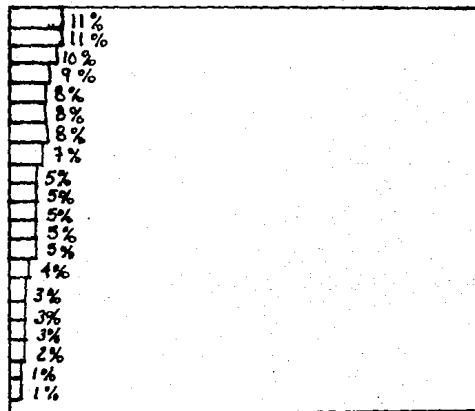
POPULARIDAD DE LAS PRESTACIONES EN EL MERCADO

PRESTACIONES OCASIONALES

P R E S T A C I O N

% DE EMPRESAS QUE OTORGA LA PRESTACION

- 47. Viajes al lugar de origen
- 48. Libros personales
- 49. Compensación por vida cara
- 50. Prima dominical (superior al legal)
- 51. Préstamo p/adquisición de automóvil
- 52. Préstamo p/adquisición, construcción
- 53. Clubes de servicio: industriales, rotarios
- 54. Escuelas de empresas
- 55. Tienda de consumo
- 56. Seguro de vida individual
- 57. Asesoría legal
- 58. Orientación financiera
- 59. Orientación personal
- 60. Adquisición optativa de acciones
- 61. Compensación por ausencia prolongada
- 62. Vacaciones pagadas
- 63. Otorgamiento de avales y/o fianzas
- 64. Habitación, departamento y/o casa de empresas
- 65. Gastos de viaje del cónyuge
- 66. Planes de inversión



Si el efectuar un estudio de compensación para niveles no ejecutivos presenta problemas, la problemática es aún mucho mayor en puestos ejecutivos de alta dirección, en los que la diversidad de enfoques de remuneración, el sigiloso con que se rodea la información y el hecho de que, contra lo que predica la teoría el ejecutivo imprime al puesto, - su estilo muy personal de dirección, con el resultante de que puede cambiar el valor del puesto, nos podría hacer suponer que el conducir una encuesta de compensación de ejecutivos es tarea imposible, y por lo tanto, que no vale la pena el intentar hacerla.

Existen, sin embargo, algunos enfoques que aunque siendo - prácticos y sencillos, falicitan en forma considerable la investigación de los sueldos y prestaciones que se proporcionana a puestos de alto nivel jerárquico.

Obtención de la Información

No nos cabe duda de que para obtener, información válida de los sueldos y prestaciones aniveles ejecutivos, se requiere captar la información mediante una entrevista personal con - el oficial de la empresa de mayor nivel posible, con la autoridad para divulgar dichas cifras, aunque esto implique el entrevistar al Director General.

La entrevista está sustentada en un cuestionario que nos guía pero que a la vez tiene la flexibilidad suficiente para adaptarnos a las muy peculiares prácticas de cada empresa en lo - que se refiere a compensación ejecutiva.

Un obstáculo en la obtención de la información, puede ser la forma de efectuar el pago de ciertas prestaciones o bonos, -- pero si tenemos en mente que lo que pretendemos es definir el nivel de ingresos reales del ejecutvivo y no como se llegan a -

los mismos y esto se lo hacemos saber al entrevistado, aseguramos en cierto grado la autenticidad de la información que nos proporcionará, pues no existirán tanto elementos -amenazantes para las empresas participantes en nuestra encuesta.

En otras palabras, nos interesa determinar cuánto gana el ejecutivo, y no nos atañe el juzgar la licitud del procedimiento de pago, asunto que reservamos a los expertos en la materia fiscal.

Otro factor a considerar es el hecho de que los ejecutivos reciben múltiples servicios proporcionados por las empresas a bajo o ningún costo para los recipientes, llámenese automóviles de la empresa, membresías en clubes de golf, choferes personales, etc. En este renglón y siguiendo con el objetivo de nuestra encuesta, que es el determinar los niveles de ingresos ejecutivos, el enfoque debe ser definir, no el costo para la empresa, sino el ahorro o beneficios cuantificables que tiene el ejecutivo al recibir dicha prestación o servicio.

Procesamiento de la información

Dentro del proceso de los datos obtenidos, se hace indispensable el someter los puestos de las diferentes empresas a un sistema de valuación, que permita la comparación objetiva de trabajos de la misma responsabilidad y magnitud, pues es --obvio que aunque los puestos tengan funciones similares, el valor es muy variable y podemos tomar decisiones equivocadas si comparamos sin previo análisis los puestos entre sí. Este proceso de valuación requiere de un conocimiento general de las empresas participantes y de haber obtenido información --concreta de cada puesto, tal como : complejidad de las funciones, autonomía del puesto, especificaciones mínimas de --educación, experiencia y habilidad lingüísticas; así como la responsabilidad por la dirección de subordinados, incluyendo el número y tipo de tarea de los mismos.

Conclusiones Generales

Hoy en día la administración profesional de sueldos exige la proyección más o menos precisa de lo que ocurrirá con los sueldos en los próximos meses. Esto permite a la empresa preparar sus presupuestos de tal modo que se asegure el mantenimiento de una posición competitiva adecuada, la cual hace posible atraer y retener al personal requerido.

El proyectar sueldos es particularmente difícil en México debido a la alta incertidumbre que priva en nuestra economía y la gran cantidad de variables que afectan el movimiento del mercado.

Nuestra experiencia nos ha mostrado que las principales variables a analizar para llegar a un buen pronóstico de crecimiento de sueldos son :

1. Oferta y demanda de mano de obra
2. Inflación y tipo de cambio
3. Política salarial del gobierno
4. Negociaciones de contratos colectivos.
5. Políticas de administración de sueldos de las empresas.

Política Salarial del Gobierno

Es innegable que en México la influencia del gobierno es determinante en el crecimiento del mercado de sueldos. El gobierno afecta este crecimiento vía su política salarial, la cual es uno de los pilares de su política económica.

Es por esto que antes de ver que pretenderá el gobierno con los sueldos y salarios es fundamental ver cuales son los objetivos que persigue en el corto, mediano y largo plazo.

Es innegable que en lo económico, todo gobierno debe buscar optimizar la producción nacional y la distribución equitativa del ingreso que dicha producción genere, pero los mecanismos para alcanzar estos objetivos de largo alcance varían de acuerdo a la estrategia que se determine.

Indexación Salarial en Tiempos Inflacionarios

Tal y como lo dije anteriormente, la Política Salarial del gobierno es de vital importancia hacia toda organización - sea o no de carácter público.

A ultimas fechas el gobierno ha sido cauteloso en sus decisiones si recordamos el año de 1986, ya que a pesar de -- que para el ultimo trimestre se auguraba una 4a. Revisión Salarial, esta no sobrevino, lo que nos indicaba un giro - para 1987 en el Panorama Salarial, ahora bien es claro que como resultado de las presiones tan fuertes de las que ha sido objeto el gobierno como patrón (TELMEX) (COMISION FED-ELEC) (IMSS) ha decidido, en la medida de lo posible, incrementar los salarios trimestralmente, buscando recuperar el poder adquisitivo en la carrera contra la inflación, siendo mi opinión muy personal que nuevamente habrá una diferencia en contra del trabajador conforme con la inflación.

Una Indexación aplicada estrictamente sin un adelgazamiento del Sector Público, y una modernización del modelo económico sería fatal para la economía del país ya que sería devastador en pequeñas empresas obligandolas al cierre.

En anexo encontraran el cuadro de porcentajes de la Panoramica Salarial esperada para 1987.

PANORAMA SALARIAL PARA 1987
(PORCENTAJES)

Pronóstico de Inflación	Revisión de Salarios		Porcentaje de Aumento		
	<u>Mínimos</u>		Promedio		
	1° de Enero	Faltante	<u>2 Revisiones Adicionales</u>	<u>3 Revisiones Adicionales</u>	
Gobierno	70 - 80	23	38 - 46	17.5 - 21	11.5 - 13.5
C E E S P	90 - 95	23	54 - 59	24.0 - 26	15.5 - 17.0
Pesimistas	135 - 150	23	91 - 103	38.0 - 42	24.0 - 26.5

Fuente : Elaborado por el CEESP, con datos de la SHCP y estimaciones propias .

Fecha : 5/1/87

Encuestas Comparativas

Dentro del procesamiento de la encuesta, normalmente se incluyen los pronósticos de crecimiento que se espera tenga en un futuro corto la compensación ejecutiva.

Como resultado de la encuesta se produce un reporte en el que las empresas participantes se identifican mediante claves, a fin de evitar en lo posible su identificación por terceros.

El reporte, amén de los resultados, de la investigación en lo que se refiere a cifras de compensación, debe de proporcionar la metodología utilizada, así como recomendación sobre la forma de interpretar y usar dicho reporte, pues no hay que olvidar que las empresas estarán dispuestas a colaboar con nosotros en futuras encuestas, en la medida de que su participación les sea de utilidad.

Una vez que el reporte esté en las manos de las empresas -- participantes, las mismas normalmente enfocan sus baterfías-al ingreso neto anual, que es la cifra clave, pues en esta época de inflación muy elevada lo que interesa al ejecutivo es el dinero que tiene disponible y/o las prestaciones que le permitan ahorrar dinero.

Del ingreso neto, las empresas generan la composición de la compensación, de la que forma parte muy interesante el bono de desempeño, el cual puede constituir un porcentaje bastante elevado de la compensación total, otros elementos que -- normalmente se encuentran en la compensación ejecutiva más fondo de ahorro plán múltiple de previsión social, gastos de representación gastos de viaje, becas individuales y ló-gicamente el sueldo base.

Una vez calculada la forma de llegar al ingreso neto deseado para cada ejecutivo, las empresas revisan el paquete de servicios o prestaciones en especie o servicio y que también -- constituyen una parte fundamental del pago a gerentes y directores, y que está constituido por automóviles asignados al ejecutivo, chóferes y membresías en clubs de golf. Curiosamente prestaciones que son muy importantes en otros países, tales como : planes de previsión, seguros de vida, etc., se dan pro descontadas en México y generalmente no se tienen en cuenta para un ejecutivo que esté cambiando de empresa.

Para acabar estos breves comentarios sobre las encuestas de ejecutivos, incluiré algunas tendencias generales.

- a) Los sueldos ejecutivos están creciendo en los últimos años más fuertemente que los sueldos de empleados en niveles más bajos.
- b) Continúa la búsqueda de prestaciones y/o servicios que reportan ingresos netos para los ejecutivos.
- c) La rotación a niveles ejecutivos es muy alto, a pesar de la época crítica que vivimos, seguramente esta rotación, que alcanza cifras superiores al 25% anual, se relacione con el interés de las empresas por mejorar la calidad de su grupo directivo.
- d) Se está recortando el periodo de reemplazo de automóviles a ejecutivos, quizá como resultado de los estímulos fiscales que se presentaron en este año.
- e) Se están uniformando los niveles de compensación a ejecutivos en la República Mexicana derivado quizás de la escasez de ejecutivos calificados y de los deseos de los mismos de emigrar de zonas urbanas congestionadas.

Ya para finalizar el presente Seminario de Investigación, quisiera comentar que estoy convencido de que parte fundamental del desarrollo de un Licenciado en Administración estriba principalmente en :

- A) Criterio y Madurez Hablamos del Plan Profesional, donde al ser racional y realista podrá armonizar adecuadamente la estrategia competitiva y la cultural de la organización en la que se pretende desarrollar lo que ayudara a vencer los retos que presenta al entorno laboral es decir la estrategia nos dice "que hay que hacer" "que rumbo hay que tomar" y la cultura es " Donde estamos" y "que estamos haciendo actualmente".

Vivimos en una sociedad cambiante, dinamica lo que hace insuficiente la capacidad de respuesta en las habilidades basicas del administrador lo que requiere de éste, en desarrollar más y mejores habilidades que podriamos agrupar de la siguiente manera :

Mentalidad Estrategica:

Capacidad de :

- * Evaluar el entorno en terminos de oportunidades y amenazas, planeando congruentemente.
- * Identificar las fuerzas y debilidades de su organización diseñando Planes para aprovechar las primeras y reforzar las segundas.
- * Planear su futuro creando los medios a traves de objetivos y lograrlo.

Ser Extracto

- * Dividir lo prioritario de lo su perfluo jerarquizando los problemas y siguiendo de cerca los resultados.
- * Controlar y dedicar el mayor esfuerzo a lo de mayor impacto es decir lo mas relevante.
- * Administrar eficientemente los re cursos disponibles

Audaz

- * Ser positivo para enfrentar retos
- * Perseverar hasta lograr las metas deseadas y por que nó mas alla de lo esperado.
- * Saber aceptar situaciones adversas y frustrantes sin que esto haga re caer tu optimismo.

Dinamico

- * Evaluar y en ocasiones aceptar cam bios en el entorno asi como puntos de vista diferentes a los propios.
- * Adaptarse a los cambios, ser creativo e innovador.
- * Adentrarse en la incertidumbre y - convertir las respuestas en pregun tas.

Lider

- * Conocer a sus subordinados como per sonas, areas fuertes y debiles
- * Mantener relaciones de trabajo profesionales y respetuosas
- * Establecer e involucrar claramente al subordinado en sus objetivos dando le un seguimiento estrecho.
- * guiar los, capacitarlos y evaluarlos

acertadamente e individualmente
* retribuirlos acorde a sus resul
tados.

Comunicador

- * Escuchar y responder activamente a su personal.
- * Establecer compromisos de acción con su gente
- * Mantenerlos informados de cosas- que les afecten.
- * Retroalimentando oportunamente sobre el desempeño del personal elogiando el bueno y reprendiendo el malo.
- * Promover un clima de confianza que permita la expresión auténtica del subordinado.

Estas destrezas y habilidades del administrador no deben confundirse con teorías o conocimientos.

Esto significa que el aprendizaje para un administrador no -- puede ni debe quedarse solo en teorías y conocimientos, sino- que deben de aplicarse y evaluarse para que realmente se convierta en algo util y valioso para el futuro profesionista y las organizaciones que dirigan o presten sus servicios.

B I B L I O G R A F I A

- | | |
|--|--|
| 1.- " ADMINISTRACION DE PERSONAL"
2° Curso Sueldos y Salarios | Agustin Reyes Ponce
Editorial Limusa
México 1981. |
| 2.- " PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION" | Terry George R.
Editorial CECSA
México 1979 |
| 3.- "INFORMACION SOBRE REMUNERACION
INTERNACIONAL" | Magnament Center
Of México A.C. |
| 4.- " ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS"
(Curso Práctico) | Intergamma de México
S.A.
México 1986 |
| 5.- " SYMPOSIUM DE COMPENSACIONES"
1985 | Intergamma de México
S.A. |
| 6.- "ADMINISTRACION BASICA" | Rodas 1984
Editorial Limusa |
| 7.- "ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION
MODERNA" | Harold Koontz y Cyrill
O'donnell
1975 1a. Edic.
Editorial Mc Grawhill |
| 8.- " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS" | Fernando Arias Galicia
Editorial Trillas
1984 |
| 9.- " ENCUESTAS DE ADMON DE SUELDOS"
(Artículo) | Magnament Today
1984 |
| 10.- " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS" | Idalberto Chiavenato
Editorial CECSA
1980 |