



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

FALLA DE ORIGEN



**"LA ADMINISTRACION DE SUELDOS EN  
LAS ORGANIZACIONES"**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
JOSE CRUZ GONZALEZ MERINO

DIRECTOR DE TESIS: L.A. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS



## **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

|   |    |
|---|----|
| INDICE .....  | 1  |
| INTRODUCCION .....  | 4  |
| CAPITULO I  |    |
| <u>METODO DE INVESTIGACION APLICADO.</u>                    |    |
| 1. Identificación del problema.....                         | 7  |
| 1.1 Determinación del problema. ....                        | 7  |
| 1.2 Justificación del estudio. ....                         | 7  |
| 1.3 Demarcación del fenómeno. ....                          | 8  |
| 2. Formulación de Hipótesis. ....                           | 8  |
| 3. Fijación de objetivos. ....                              | 8  |
| 3.1 Objetivo General .....                                  | 8  |
| 3.2 Objetivos específicos. ....                             | 8  |
| 4. Diseño de la Investigación. ....                         | 9  |
| 4.1 Población del estudio. ....                             | 9  |
| 4.2 Determinación del tamaño de la muestra. ....            | 9  |
| 4.3 Variable Independiente. ....                            | 11 |
| 4.4 Variable Dependiente. ....                              | 11 |
| 4.5 Variable de control. ....                               | 11 |
| 4.6 Diseño del cuestionario. ....                           | 11 |
| 5. Obtención e Interpretación de Resultados. ....           | 12 |
| 6. Ajuste a la Hipótesis Original. ....                     | 30 |
| 7. Aprobación o Disprobación de la Hipótesis Original. .... | 30 |
| 8. Conclusiones de la Investigación. ....                   | 31 |
| CAPITULO II   |    |
| <u>MARCO TEORICO DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS.</u>       |    |
| 1. GENERALIDADES. ....                                      | 34 |
| 1.1 Conceptualización y Objetivos. ....                     | 34 |
| 1.2 Fundamento Legal. ....                                  | 35 |

## I N D I C E

|   |    |
|---|----|
| 1.3 Necesidad e Importancia Organizacional.....                     | 35 |
| 1.4 Estructura de la Administración de Sueldos. ....                | 37 |
| 2. EL ANALISIS Y LA DESCRIPCION DE PUESTOS.                         |    |
| 2.1 Conceptualización e Importancia.....                            | 39 |
| 2.2 Fundamento Legal. ....  | 40 |
| 2.3 Técnicas de Recopilación de Información. ....                   | 41 |
| 2.4 Recomendaciones para la recopilación de información. ....       | 45 |
| 2.5 Guía para la elaboración de Descripciones de Puestos. ....      | 45 |
| 2.6 Necesidad de actualizar las Descripciones de Puestos. ....      | 47 |
| 3. LA VALLACION DE PUESTOS.   |    |
| 3.1 Conceptualización e Importancia. ....                           | 49 |
| 3.2 Métodos de Valuación de Puestos. ....                           | 50 |
| 3.3 Requisitos para la Valuación de Puestos. ....                   | 53 |
| 3.4 Factores más utilizados para las Valuaciones de Puestos. ....   | 54 |
| 3.5 Guía para las Valuaciones de Puestos.(Tablas de Valuación) .... | 55 |
| 3.6 Determinación del Sueldo. ....                                  | 59 |
| 4. LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.                                     |    |
| 4.1 Conceptualización e Importancia. ....                           | 61 |
| 4.2 Métodos de Evaluación del Desempeño. ....                       | 63 |
| 4.3 Parámetros de Evaluación. ....                                  | 69 |
| 4.4 Guía de Aumentos de Sueldos. ....                               | 70 |

### CAPITULO III

#### PROPUESTA DE UN MODELO DE ADMINISTRACION DE SUELDOS.

|   |    |
|---|----|
| 1. MARCO REFERENCIAL. ....                              | 73 |
| 2. IDENTIFICACION DE NECESIDADES. ....                  | 73 |
| 3. DISEÑO Y DESARROLLO DEL MODELO. ....                 | 74 |
| 3.1 Análisis y Descripción de Puestos. ....             | 74 |
| 3.1.1 Técnica utilizada. ....                           | 74 |
| 3.1.2 Formato de Descripción de Puestos propuesto. .... | 80 |

## I N D I C E

|  |         |
|--|---------|
| 3.2 Valuación de Puestos. ....   | 82      |
| 3.2.1 Integración del Comité de Valuaciones.....   | 82      |
| 3.2.2 Método Propuesto. ....   | 82      |
| 3.2.3 Determinación de factores a utilizar. ....   | 82      |
| 3.2.4 Guía de Valuaciones de Puestos. ( Tablas de Valuación).....  | 83      |
| 3.2.5 Determinación de una Política Salarial.( Bases para la elaboración del Tabulador de Sueldos.) .... | 91      |
| 3.2.6 Investigación Salarial. ....   | 92      |
| 3.3 Evaluación del Desempeño. ....   | 95      |
| 3.3.1 Parámetros de Evaluación propuestos. ....  | 95      |
| 3.3.2 Método propuesto. ....   | 97      |
| 3.3.3 Formato propuesto de Evaluación del Desempeño ....   | 97      |
| 3.3.4 Guía de Aumentos de Sueldos. ....  | 102     |
| <br>C O N C L U S I O N E S. ....  | <br>104 |
| <br>B I B L I O G R A F I A ....   | <br>105 |

## INTRODUCCION

Los Sueldos y Salarios, constituyen la médula o centro de la relación transaccional más importante en las empresas. Todas las personas dentro de una organización dejan su tiempo y esfuerzo y en cambio, reciben una cantidad de dinero, que representa la paga a sus responsabilidades en esa organización. Es de esta manera de como el hombre es capaz de "empeñar" gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida, en lugar de ese dinero que recibe en cambio.

Es por eso que esa paga debe ser justa para con las responsabilidades que la persona tiene en la empresa, donde se encuentra enclavada. Así, el hombre, desde que inició la relación laboral, entre el dueño de los medios de producción y la clase que no cuenta con este tipo de medios, sino con la fuerza de su trabajo solamente, ha buscado la manera de como hacer justa la paga, derivada de esa relación.

Es entonces cuando surge la Administración de Sueldos como respuesta a esta necesidad.

La Administración de Sueldos, tiene como finalidad, el hacer justa esta paga o retribución al dejar al descubierto los derechos del prestador del trabajo, acordes a sus funciones y responsabilidades que le fueron asignadas en la organización donde se encuentre, al existir una técnica (Análisis y Descripción de Puestos), cuyo objeto es llevar a cabo un análisis concienzudo de las funciones y tareas que tiene asignadas y su descripción en forma escrita, en un documento que se denomina -- (Descripción de Puestos), que es en donde irán anotadas todas las funciones y responsabilidades del puesto en la organización.

Al conocer a la perfección las funciones y responsabilidades de cada puesto en la organización, se tiene que asignar un valor a éstos, que vaya acorde a las condiciones particulares de la organización (número de puestos existentes, importancia del puesto para la organización, etc.), estas características serán definidas por la Dirección de la organización, asesorada por todas las áreas funcionales de la misma (Ventas, Producción, Finanzas y Recursos Humanos).

Ahora bien, al ser realizado el trabajo por seres humanos, es común encontrarse -- con personas que ocupando el mismo puesto su desempeño sea muy diferente, mientras unos lo realizan casi a la perfección, otros cumplirán solo con lo indispensable o su desempeño sea muy marginal, en estos casos la Administración de Sueldos, prevé estas situaciones, al contar con una técnica denominada EVALUACION DEL DESEMPEÑO, cuya finalidad es precisamente el evaluar el desempeño de los seres humanos en el trabajo y de esta manera hacer aún más justa la retribución al personal.

Una vez implantado un sistema de Administración de Sueldos, resulta de vital importancia su mantenimiento, que no solo haga posible la maximización de la eficiencia, sino que también, proporcione a los accionistas (dueños de los medios de producción) un retorno adecuado a sus inversiones, al mismo tiempo que estimule el ingreso y la permanencia de los mejores empleados, en la organización.

Tenemos que tener siempre presente, que una buena política de relaciones con el personal, es uno de los mejores métodos para alcanzar la excelencia productiva, ya que es natural que un empleado se esfuerce más cuando recibe de la organización, para la cual trabaja, los incentivos y la motivación adecuada.

A T E N T A M E N T E

JOSE CRUZ GONZALEZ MERINO

## C A P I T U L O I

### METODO DE INVESTIGACION APLICADO



## 1. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

### 1.1 DETERMINACION DEL PROBLEMA

Existen organizaciones que no cuentan con un Sistema de Administración de Sueldos, sin embargo las empresas que sí lo tienen, no siempre lo aplican correctamente, lo anterior da lugar a situaciones que afectan la estabilidad de los recursos humanos, tales como:

- Inconformidad en el personal por falta de equidad en la retribución.
- Inquietud en el personal por falta de competitividad de la organización en el mercado de sueldos, induciéndolo a la búsqueda de mejores oportunidades.

### 1.2 JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

El presente estudio se basó en los siguientes aspectos:

- a) Experiencia profesional.
- b) Situación económica actual.

En relación a las experiencias profesionales, he observado problemas en varias empresas que tienen una relación directa con la retribución al personal y a su vez con la permanencia de éste en la organización, algunos de éstos problemas son:

- Inconformidad por falta de equidad en la retribución, repercutiendo esto en la eficiencia del personal.
- Alta rotación, en algunos casos motivada por la falta de competitividad de la empresa en el mercado de sueldos.

En cuanto a la situación económica actual, se justifica el estudio por:

- Inestabilidad del mercado de sueldos, provocando esto aumentos de sueldos por inflación y no tanto por el desempeño de los empleados en sus puestos.
- Debido a la situación actual, las organizaciones se ven en la necesidad de alcanzar la excelencia, para la cual necesitan atraer y retener al personal más capacitado, obligando esto a contar con una adecuada política de retribución al personal.

### 1.3. DEMARCACION DEL FENOMENO

Aunque la Administración de Sueldos, debe aplicarse en cualquier tipo de organización en donde se remunere al personal por su trabajo, ya sea pública o privada, el presente estudio quedará demarcado en:

- Organizaciones productoras de bienes o servicios del sector privado.

## 2. FORMULACION DE HIPOTESIS

Si se desarrolla e implementa un sistema de Administración de Sueldos en las Organizaciones, se reducirá en gran medida el grado de inconformidad del personal por falta de equidad en la retribución. Además de lo anterior, se logrará disminuir la rotación de personal, por falta de competitividad de la organización en el mercado de sueldos, lo cual mejora la eficiencia y productividad y de esta manera contribuir a alcanzar la excelencia de la organización.

## 3. FIJACION DE OBJETIVOS

### 3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer en base a la investigación de campo que se realice y a las bases técnicas existentes, un modelo que recopile los aspectos de mayor utilidad en las organizaciones en cuanto a:

- a) Análisis y Descripción de Puestos
- b) Valuación de Puestos y
- c) Evaluación del Desempeño

Para que de esta manera, proponer un modelo de Administración de Sueldos de fácil aplicación, que coadyuve a atraer y retener los recursos humanos más calificados.

### 3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Presentar la situación actual que guardan los siguientes aspectos en las organizaciones:

- a) Análisis y Descripción de Puestos
- b) Valuación de Puestos
- c) Evaluación del Desempeño

Para conocer el grado de aplicación que tiene la Administración de Sueldos - en la práctica.

2. Presentar las bases teóricas de los tres aspectos anteriores, para fundamentar los conceptos aplicados en la presente investigación.

#### 4. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

##### 4.1 POBLACION DEL ESTUDIO

La Administración de Sueldos es aplicable en todo tipo de organizaciones donde se remunere al personal.

La población donde se llevará a cabo la investigación, será en organizaciones - ubicadas en el Municipio de Tlalnepantla de Baz, en el Estado de México.

El Municipio de Tlalnepantla cuenta aproximadamente con 1'800,000 habitantes, - de los cuales 225,160 son económicamente activos; se han instalado en su jurisdicción 820 industrias de importancia y que son fuente de trabajo para más de - 100,000 personas.

Asimismo se encuentran cerca de 8,000 comercios y empresas de servicio que emplean a cerca de 60,000 personas.

##### 4.2 DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

El método utilizado para determinar el tamaño de la muestra, será el conocido - como el Muestreo Aleatorio Simple, el cual por sus bases de cálculo, contempla la posibilidad de incluir en la muestra a cualquiera de los elementos integrantes de la población.

Para efectos de este estudio se utilizará la siguiente fórmula estadística, para poblaciones finitas:

$$1. n^{\circ} = \frac{z^2 (p) (1-p)}{h^2}$$

$$2. n = \frac{n^{\circ}}{1 + (n^{\circ} - 1)/N}$$

$n^{\circ}$  = Una primera aproximación = n

z = Coeficiente de confianza ( 80%; 90%; 95% )  
( 1.282; 1.645; 1.960 )

p = Probabilidad de éxito ( 0.50% )

n = Grado de precisión deseada ( 0.10 )

n = Muestra

N = Población

Desarrollo:

Datos:

z = 90% = 1.645

p = 0.50

n = 0.10

N = 820

Sustituyendo:

$$1. n^{\circ} = \frac{(1.645)^2 (0.50) (1-0.50)}{(0.10)^2}$$

$$n^{\circ} = \frac{0.6765}{0.01} = \underline{\underline{67.65}}$$

$$2. n = \frac{67.65}{1 + (67.65 - 1)/820}$$

$$n = \frac{67.65}{1.08128} = 62.5$$

$$n = \underline{\underline{63}}$$

Se encuestarán a 63 empresas del Area de Tlalnepantla, dentro de las cuales se relacionan las siguientes:

EMPRESA

RAMA

ACEROS NACIONALES, S.A.

METALMECANICA

ACERO SOLAR, S.A.

METALMECANICA

AGA DE MEXICO, S.A. DE C.V.

QUIMICA

AMERCOAT MEXICANA, S.A. DE C.V.

QUIMICA

BALLSA RASSINI, S.A.

METALMECANICA

BEROL

ARTICULOS PARA ESCRITURA

DIXON TICONDEROGA DE MEXICO, S.A. DE C.V.  
ELECTROOPTICA, S.A.  
GABRIEL DE MEXICO, S.A. DE C.V.  
INDUSTRIA ELECTRICA AUTOMOTRIZ, S.A. DE C.V.  
PENNWALT, S.A. DE C.V.  
MOORE BUSINESS FORMS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

ARTICULOS PARA ESCRITURA  
FABRICANTES DE AUTOPARTES  
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ  
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ  
QUIMICA  
FORMAS CONTINUAS PARA NE-  
GOCIOS.

#### 4.3 VARIABLE INDEPENDIENTE

La implementación de un modelo de Administración de Sueldos, generará beneficios a las organizaciones.

#### 4.4 VARIABLE DEPENDIENTE

1. Remuneración justa al personal.
2. Estructura de sueldos competitiva en el mercado.
3. Mejoramiento de la eficiencia y productividad en la organización.

#### 4.5 VARIABLE DE CONTROL

Las variables dependientes e independientes se evalúan por las variables de control, que para efectos de este estudio son:

1. La existencia de un departamento o recursos humanos avocados al Área de Administración de Sueldos.
2. Sueldos del Mercado.

#### 4.6 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

El presente cuestionario fue elaborado, atendiendo a la necesidad de información sobre los tres aspectos principales que forman la Administración de Sueldos, así como para conocer algunos de los beneficios que proporciona su aplicación y los problemas que se derivan de la ausencia de ésta.

Los tipos de preguntas utilizadas fueron:

- De opción múltiple
- Cerrada
- Abierta



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO


A QUIEN CORRESPONDA:

Por medio de la presente, hago constar que los alumnos GONZALEZ MERINO JOSE CRUZ, SERRANO ANTILLON VERONICA MARINA y TELLEZ HERMANDEZ JORGE LUIS, se encuentran realizando su TESIS PROFESIONAL, para lo cual han diseñado un CUESTIONARIO con el propósito de recabar información acerca de la situación que guarda en su Empresa la Administración de Sueldos.

Por lo anterior mucho agradeceré la colaboración que les brinden para la realización de dicha investigación. Asimismo hago de su conocimiento que la información que tan gentilmente les proporcionen será manejada de manera CONFIDENCIAL y con fines ESTRICTAMENTE ACADEMICOS.

Atentamente,

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

  
L.A.E. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS,  
DIRECTOR DE TESIS.

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES - CUAUTITLAN



Departamento de  
Estudios Profesionales

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN,  
CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO,  
TEL.: 872-33-10 EXTS. 145, 146.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Rama o Actividad: \_\_\_\_\_

Proporciona la información: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

CONTENIDO

1. Número de personal de confianza:

- Hasta 50  
 De 51 a 100  
 Más de 100

2. ¿ Cuenta su empresa con un departamento especializado en Sueldos ?

- SI       NO, por qué \_\_\_\_\_

3. ¿ Cuenta su empresa con un Sistema de Administración de Sueldos ?

- SI       NO

4. ¿ Qué Sistema de Administración de Sueldos aplica en su empresa ?

- HAY  
 INTERGAMA  
 OJ CONSULTORES  
 OTROS

5. ¿ Lo lleva a la práctica ?

- PARCIALMENTE       TOTALMENTE

6. ¿ En que considera que ha beneficiado a su empresa ?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿ Cuenta con Distribuciones de Puestos actualizadas ?

- SI       NO, por qué \_\_\_\_\_

8. ¿ Con qué periodicidad se actualizan los Análisis y Descripciones de Puestos ?
- Cada seis meses  
 Cada doce meses  
 Otro, especifique \_\_\_\_\_
9. ¿ Qué técnica de recopilación de información utiliza para la elaboración de Descripciones de Puestos ?
- Entrevista  
 Cuestionario  
 Otro, especifique \_\_\_\_\_
10. ¿ Qué método de Valuación de Puestos lleva a la práctica ?
- Por puntos  
 Alineamiento  
 Fijación de Precios de Mercado  
 Otro, especifique \_\_\_\_\_
11. ¿ Valga los puestos de todos los niveles ?
- SI  
 NO, ¿qué niveles valga? \_\_\_\_\_
12. ¿ Cuenta su empresa con un Comité de Valuación instituido ?
- SI     NO
13. ¿ Evalua el desempeño de sus empleados ?
- SI, ¿con qué periodicidad? \_\_\_\_\_  
 NO, ¿por qué? \_\_\_\_\_
14. ¿ Qué Método de Evaluación del Desempeño aplica en su empresa ?
- Escalas Gráficas  
 Valoración Directa  
 Evaluación por Resultados  
 Instrumento Crítico  
 Autoevaluación  
 Otro, especifique \_\_\_\_\_
15. ¿ Con qué periodicidad incrementa el sueldo de su personal ?
- Cada tres meses  
 Cada cuatro meses  
 Cada seis meses  
 Otra, especifique \_\_\_\_\_
16. ¿ Cuenta su empresa con una guía de aumentos de sueldos para otorgar estos en base al desempeño ?
- SI     NO
17. ¿ Existe alta rotación (bajas) de personal en su empresa ?
- SI     NO



18. Causas probables de la rotación del personal:

- Por desarrollo profesional
- Por mejor sueldo
- Otra, especifique

19. ¿ Considera que su empresa es competitiva en el Mercado de Sueldos ?

- SI     NO

Dé una breve explicación del por qué \_\_\_\_\_

---

---

---

20. ¿ Considera usted que el sistema de administración de sueldos utilizado en su empresa ha proporcionado equidad interna en sueldos ?

SI, por qué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

NO, por qué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

FIRMA DE QUIEN PROPORCIONA LA INFORMACION

SELLO DE LA EMPRESA

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

29-1198501

18. Causas probables de la rotación del personal:

- Por desarrollo profesional
- Por mejor sueldo
- Otra, especifique

19. ¿ Considera que su empresa es competitiva en el Mercado de Sueldos ?

- SI
- NO

Dé una breve explicación del por qué Se realizan estos  
sueldos

---



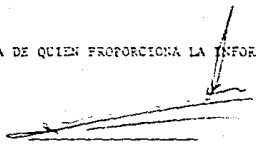
---

20. ¿ Considera usted que el sistema de administración de sueldos utilizado en su empresa ha proporcionado equidad interna en sueldos ?

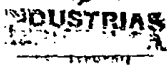
- SI, por qué Se aplica por resultados

- NO, por qué \_\_\_\_\_
- 
- 

FIRMA DE QUIEN PROPORCIONA LA INFORMACION



SELLO DE LA EMPRESA



No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

4002E

18. Causas probables de la rotación del personal:

- Por desarrollo profesional
- Por mejor sueldo
- Otra, especifique

19. ¿ Considera que su empresa es competitiva en el Mercado de Sueldos ?

- SI     NO

Dé una breve explicación del por qué AL PARTICIPAR EN LAS ENCUESTAS DE TELEFONOS DE MEXICO, INTERGAMA Y T.P.F. & C., NOS MUESTRAN LA POSICION DE LA EMPRESA EN EL MERCADO.

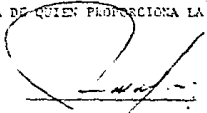
---

20. ¿ Considera usted que el sistema de administración de sueldos utilizado en su empresa ha proporcionado equidad interna en sueldos ?

- SI, por que NUESTRA POLITICA DE ADMINISTRACION DE SUELDOS ASI LO ESTABLECE INTERNAMENTE Y EXTERNAMENTE PARTICIPAMOS EN 3 IMPORTANTES DESPACHOS ESPECIALIZADOS EN SUELDOS Y BENEFICIOS.
  - NO, por que \_\_\_\_\_
- 
- 

FIRMA DE QUIEN PROPORCIONA LA INFORMACION

SELLO DE LA EMPRESA




---

\_\_\_\_\_

## 5. OBTENCION E INTERPRETACION DE RESULTADOS

### P.1 NUMERO DE PERSONAL DE CONFIANZA.



MAS DE 100 EMPLEADOS

61%



DE 51 A 100 EMPLEADOS

35%

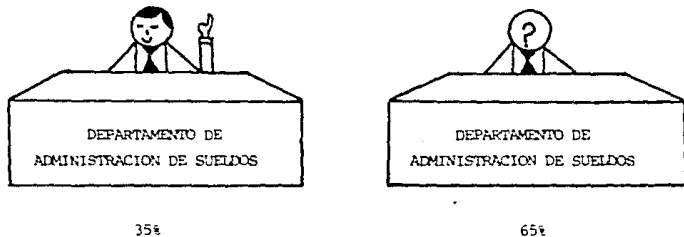


HASTA 50 EMPLEADOS

4%

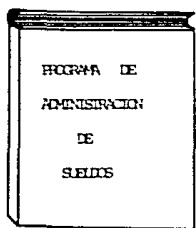
Como se puede observar, la mayoría de las empresas encuestadas son grandes, ya que cuentan con más de 100 empleados de confianza.

P.2 ORGANIZACIONES CON DEPARTAMENTO ESPECIALIZADO EN SUELDOS.



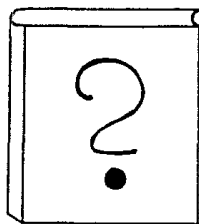
La presente gráfica muestra que el 65% de las 63 empresas encuestadas, no cuentan con un departamento especializado en sueldos y una parte mínima, 35%, sí cuenta con dicho departamento.

P.3 ORGANIZACIONES CON UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DE SUELDOS



35%

35% SI CUENTAN CON UN SISTEMA  
DE ADMINISTRACION DE SUELDOS.



65%

65% NO CUENTAN CON UN SISTEMA  
DE ADMINISTRACION DE SUELDOS.

Las organizaciones que cuentan con un Sistema de Administración de Sueldos, representa una porción mínima del total de empresas encuestadas, ya que tan solo el 35% de estas cuentan con dicho sistema, lo cual puede deberse a la falta de interés al respecto, así como el desconocimiento de los beneficios que acarrearía su implantación.

P.4 TIPOS DE SISTEMAS DE ADMINISTRACION DE SUELDOS EN LAS EMPRESAS QUE SI CUENTAN CON ESTE.



64%



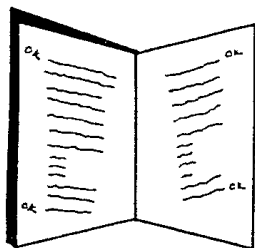
18%

14%

4%

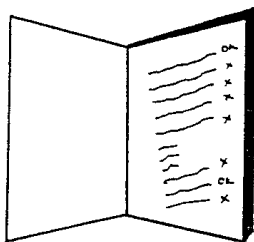
Con la presente gráfica se puede apreciar que la mayoría de las empresas que cuentan con un Sistema de Administración de Sueldos, utilizan el sistema desarrollado por Grupo Hay y Asociados, por lo que se considera a este sistema como el más comercial y aceptado por las empresas, lo cual puede deberse a sus características y metodología.

P.5 GRADO DE APLICACION DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACION DE SUELDOS



18%

LO APLICAN TOTALMENTE



82%

NO LO APLICAN EN SU TOTALIDAD

Como se puede ver, a pesar de que algunas empresas (35% del total) cuentan con un Sistema de Administración de Sueldos, solo el 18% (4 empresas) lo aplican totalmente, lo cual puede ser consecuencia de la falta de políticas encaminadas a apoyar los recursos necesarios en dicho sistema.



P.6 BENEFICIOS QUE SE OBTIENEN AL APLICAR UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DE SUELDOS.

EQUIDAD INTERNA EN SUELDOS

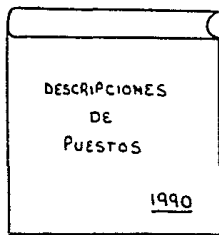
COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO DE SUELDOS

BUEN AMBIENTE DE TRABAJO

CONTAR CON ESTRUCTURA FORMAL  
DE SUELDOS EN LA ORGANIZACION

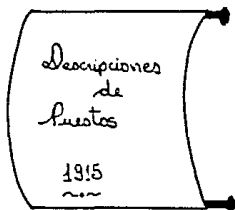
Las empresas encuestadas opinan, sin jerarquizar, que éstos son algunos de los beneficios que se obtienen al llevar a la práctica un Sistema de Administración de Sueldos.

P.7 ORGANIZACIONES CON DESCRIPCIONES DE PUESTOS ACTUALIZADAS



30%

SI CUENTAN CON DESCRIPCIONES  
DE PUESTOS ACTUALIZADAS.

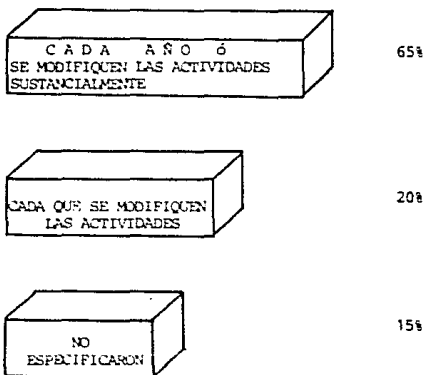


70%

NO CUENTAN CON DESCRIPCIONES  
DE PUESTOS ACTUALIZADAS.

El primer elemento de la estructura de un Sistema de Administración de Sueldos, es el Análisis y la Descripción de Puestos, lo cual habla de la importancia de mantenerlas actualizadas, sin embargo se puede observar que solo el 30% de las empresas encuestadas las mantienen al día.

7.6 FRECUENCIA CON QUE SON ACTUALIZADAS LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS.



La frecuencia con la que las descripciones de puestos son actualizadas en la mayoría de las empresas con descripciones actualizadas es de un año, o en situaciones especiales donde las funciones de los puestos se vean modificadas sustancialmente.

P.9 TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACION PARA LA ELABORACION DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS.

35a



ENTREVISTA

17a

| CUESTIONARIO |
|--------------|
| _____?       |
| _____?       |
| _____?       |
| _____?       |

CUESTIONARIO

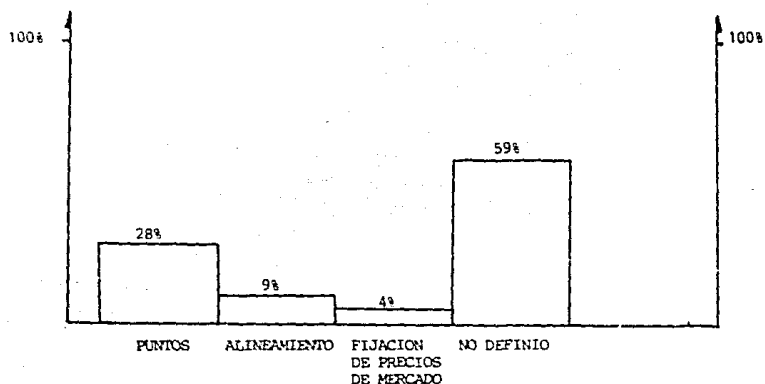
46a



ENTREVISTA Y  
CUESTIONARIO

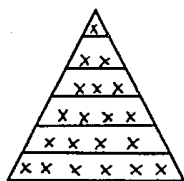
De las técnicas de recopilación enumeradas, se puede apreciar que la combinación de entrevista y cuestionario es la más utilizada.

P.10 METODOS DE VALLACION DE PUESTOS UTILIZADOS



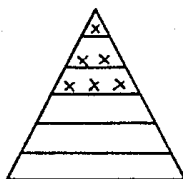
De las empresas encuestadas la mayoría (59%), no definió el método de Valuación que utiliza, esto puede deberse a la carencia de un Sistema de Administración de Sueldos. Asimismo el método de Valuación más utilizado es el de puntos.

## P.11 NIVELES JERARQUICOS VALUADOS



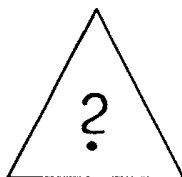
TODOS

23%



PUESTOS EJECUTIVOS

17%



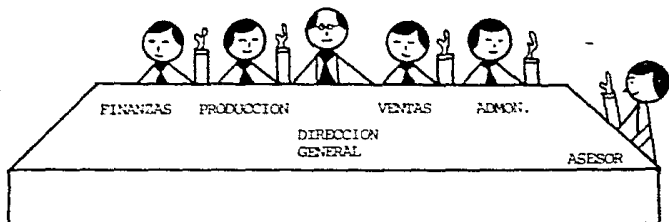
NO DEFINIDO

60%

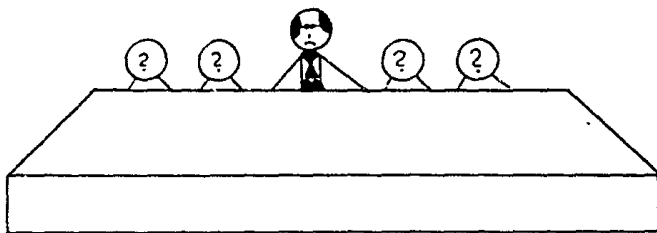
La mayoría de las empresas encuestadas no definieron que puestos valían y a que nivel jerárquico pertenecen, lo que quiere decir que al no contar con puestos -valuados dentro de la organización puede darse incormformidad en el personal y -una falta de competitividad de la empresa en el mercado de sueldos.

Una porción poco considerable de empresas (23%) valúan la totalidad de los puestos y son muy pocas las que desarrollan valuaciones única y exclusivamente para sus puestos ejecutivos.

P.12 ORGANIZACIONES CON COMITE DE VALUACION DE PUESTOS.



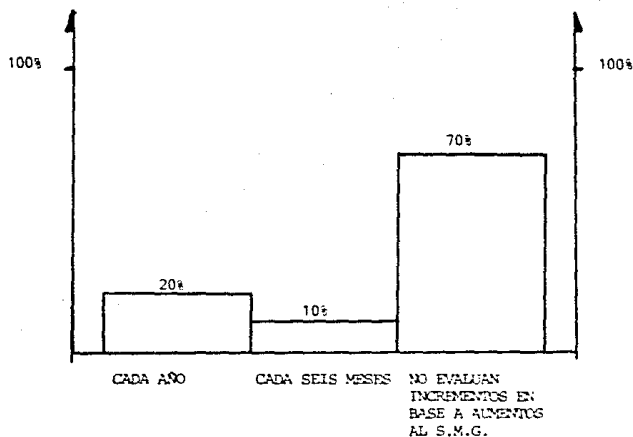
17% SI CUENTAN CON COMITE DE VALUACION INSTITUIDO.



83% NO CUENTAN CON COMITE DE VALUACION.

Al carecer las empresas de un Sistema de Administración de Sueldos, es lógico pensar que no cuentan con un comité de valuación, lo cual pudo probarse en la investigación realizada.

P.13 FRECUENCIA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO



Como se observa, la mayoría de las empresas no consideran el desempeño de sus empleados para otorgar aumentos de sueldos, sino que mueven sus sueldos en base a los incrementos que sufra el S.M.G. Esta política de aumentos de sueldo, solo provoca inconformidad del personal, al recibir todos el mismo aumento, sin importar si su desempeño fué o no satisfactorio.



P.14 METODOS DE VALUACION UTILIZADOS

|                     |
|---------------------|
| ESCALAS<br>GRAFICAS |
| _____               |
| _____               |
| _____               |
| _____               |

4%

|                       |
|-----------------------|
| VALORACION<br>DIRECTA |
| _____                 |
| _____                 |
| _____                 |
| _____                 |

22%

|                              |
|------------------------------|
| EVALUACION POR<br>RESULTADOS |
| _____                        |
| _____                        |
| _____                        |
| _____                        |

46%

|                |
|----------------|
| NO<br>DEFINIDA |
| _____          |
| _____          |
| _____          |
| _____          |

26%

De las empresas que evalúan el desempeño de su personal, la mayoría utiliza el Método de Evaluación por Resultados, tal vez por considerársele el más objetivo.

P.15 FRECUENCIA DE INCREMENTO DE SUELDOS



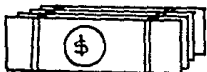
9%  
TRIMESTRAL



17%  
CUATRIMESTRAL



31%  
SEMESTRAL



43%  
DE ACUERDO AL S.M.G.

Parte de las empresas encuestadas incrementan sus sueldos en forma semestral, otra proporción importante se guía por los aumentos al salario mínimo general.

P.16 EMPRESAS QUE CUENTAN CON UNA GUIA DE ALIMENTOS DE SUELDO

GUIA  
DE ALIMENTOS  
DE  
SUELDOS

69%

NO CUENTAN CON  
GUIA DE ALIMENTOS  
DE SUELDOS

GUIA  
DE ALIMENTOS  
DE  
SUELDOS

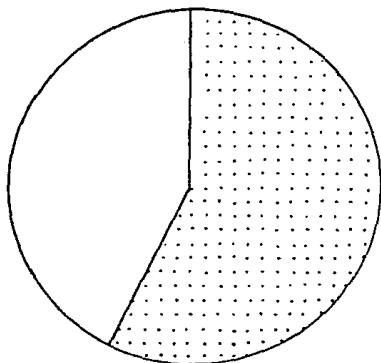
31%


NO DEFINIERON SU  
SITUACION


Como se pudo comprobar, una porción bastante importante de las empresas ubicadas en el área de Tlalnepantla, no cuentan con una guía que les oriente en los incrementos de sueldo al personal, basado en el desempeño de cada uno de los empleados y las posibilidades económicas de la empresa, sino que siguen la política de incrementos, según se muevan los S.M.G. y P.

S.M.G. = Salario Mínimo General y Profesionales.

P. 17 ROTACION DE PERSONAL

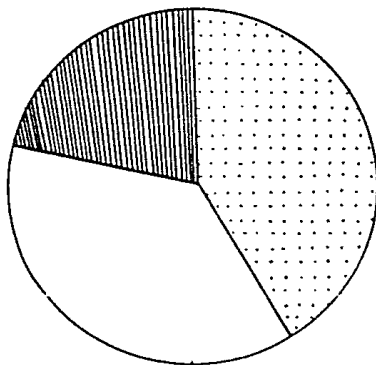


 57% ALTA ROTACION DE PERSONAL.

 43% NO DEFINIERON

En la mayoría de las empresas encuestadas existe una alta rotación de personal, provocada por el inadecuado manejo de un Sistema de Administración de Sueldos o bien por la carencia de éste, como se pudo constatar en los resultados obtenidos.

P.18 CAUSAS DE ROTACION



40% MEJORIA EN SUELDO



22% OTRAS CAUSAS



38% DESARROLLO PROFESIONAL

La presente gráfica complementa a la anterior, al poner de manifiesto que la causa principal de rotación en las empresas, es la búsqueda de mejores sueldos, así como el desarrollo profesional, en menor proporción están otras causas como:

- Matrimonio
- Cambio de residencia
- Enfermedad, ect.

#### 6. AJUSTE DE LA HIPOTESIS ORIGINAL

Considero que la hipótesis original no amerita ajuste alguno, por lo que permanece igual.

#### 7. APROBACION O DISPROBACION DE LA HIPOTESIS ORIGINAL

De acuerdo a los resultados obtenidos e interpretados, considero que la hipótesis original se aprueba.

## 8. CONCLUSION: DE LA INVESTIGACION:

En base a los resultados anteriormente interpretados, se puede concluir que de la totalidad de las empresas ubicadas en el área geográfica elegida (municipio de Tlalnepantla), la mayoría no tiene implementado un Sistema de Administración de Sueldos, que les permita un mejor aprovechamiento de los recursos humanos -- con que cuentan, mediante la adopción de técnicas derivadas de la propia administración de sueldos como son el Análisis, Descripción y Valuación de Puestos y la Evaluación del Desempeño.

Algunas organizaciones no refieren Descripciones de Puestos actualizadas y otras ni siquiera describen sus puestos, por consiguiente no existe la Valuación correspondiente que les permita remunerar de manera equitativa al personal. -- Por otra parte al no evaluar al desempeño de sus empleados y no delimitar funciones, como se pudo constatar en los resultados, se provocan problemas internos, tales como:

1. Falta de equidad interna
2. Confusión en las responsabilidades de cada puesto
3. Alto índice de rotación de personal que busca mejores oportunidades
4. Deficiente detección de necesidades de capacitación
5. Política inadecuada de promociones y ascensos
6. Incompetitividad de las organizaciones en el mercado de sueldos, entre otros.

Lo anterior confirma la existencia del problema determinado al inicio de este capítulo, que es la falta de un sistema de Administración de Sueldos en las Organizaciones y en algunas en las que sí existe, su falta de aplicación, provocando éstas situaciones que afectan la estabilidad de sus recursos humanos.

Por lo antes expuesto, en el desarrollo de los siguientes capítulos, se expondrán las bases teóricas y la propuesta de un Sistema de Administración de Sueldos que espero disminuya o elimine la problemática citada anteriormente.

## C A P I T U L O    I I

### MARCO TEORICO DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS



## 1. ADMINISTRACION DE SUELDOS

- 1.1 Conceptualización y Objetivos
- 1.2 Fundamento Legal
- 1.3 Necesidad e Importancia Organizacional
- 1.4 Estructura de Administración de Sueldos

## 1. GENERALIDADES.

La Administración de Sueldos engloba una serie de técnicas que han venido tomando importancia en las organizaciones a la necesidad que estas tienen por adaptarse a las condiciones económicas prevalecientes, atrayendo, manteniendo y conservando al mismo tiempo al mejor personal, a través de una remuneración justa. En el presente tema, se abordará una introducción a lo que es la Administración de Sueldos.

### 1.1 CONCEPTUALIZACIÓN Y OBJETIVOS

#### CONCEPTOS

A continuación se muestra un concepto propio de lo que es la Administración de Sueldos:

" Administración de Sueldos, es la aplicación de técnicas y procedimientos del Proceso Administrativo a la remuneración de los empleados, en base al contenido y valor del puesto, así como al desempeño individual, siendo esto de acuerdo a las necesidades y políticas salariales de la empresa, con el propósito de guardar un equilibrio salarial interno y competitivo en el mercado."

Según Idalberto Chiavenato, en su obra Administración de Recursos Humanos, conceptualiza a la Administración de Sueldos como:

" El conjunto de normas y procedimientos que tratan de establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas dentro de la organización, esas estructuras deberán ser equitativas y justas con relación a:

1. Los sueldos devengados de cargas similares dentro de la organización, procurando mantener el equilibrio interno en esos sueldos.
2. Los salarios en relación a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, con el intento de lograr el equilibrio externo de salarios."

Para Agustín Reyes Ponce, la Administración de Sueldos y Salarios es "aquella parte de la administración de personal, que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa."

Kenneth J. Albert, conceptualiza a la Administración de Sueldos y Salarios como "el gasto controlado de los fondos disponibles dentro de un cuerpo actual y pro

cedimientos que reflejan los recursos humanos y las filosofías de los aspectos-económicos de la organización.

## OBJETIVOS

Algunos de los objetivos de la Administración de Sueldos son:

- Remunerar de manera justa al personal, a fin de atraer y retener a los mejores elementos.
- Lograr una estructura de sueldos competitiva, sin detrimento de los recursos financieros de la organización.

## 1.2 FUNDAMENTO LEGAL

Al ser la remuneración justa el objetivo principal de la Administración de Sueldos, resulta importante conocer las bases legales que norman este precepto - - constitucional, las cuales se encuentran contenidas en los Artículos que a continuación se transcriben:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos  
Art. 123, Fracc. VII "Para trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad."
- Ley Federal del Trabajo  
Art. 82 "Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo."  
Art. 84 "El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuotadía, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo."  
Art. 85 "El salario debe ser remunerado y nunca menor al fijado como mínimo, de acuerdo con las disposiciones de esta Ley. Para fijar el importe del salario se tomará en consideración la cantidad del trabajo."  
Art. 86 "A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual."

## 1.3 NECESIDAD E IMPORTANCIA ORGANIZACIONAL

La necesidad e importancia de contar con un sistema de Administración de Sueldos en las Organizaciones, se encontrará en los siguientes aspectos:

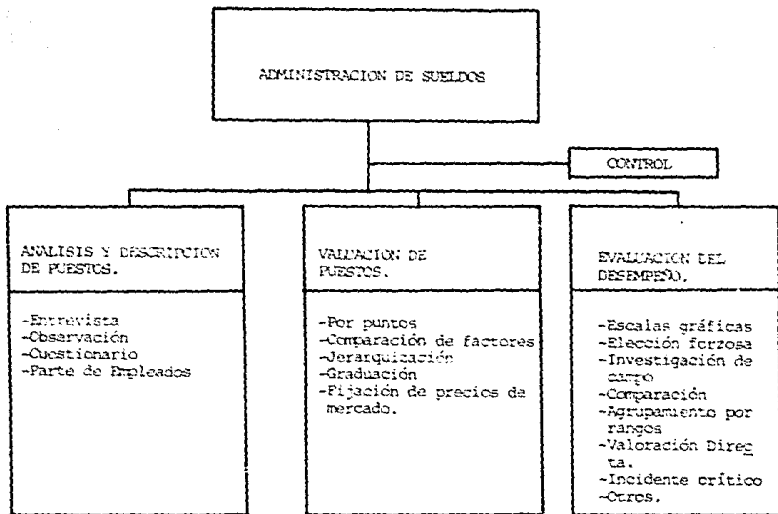
- La Administración de Sueldos satisface la necesidad que tienen las organiza--

ciones de establecer estándares (técnicas de análisis, descripción y valoración de puestos y la evaluación del desempeño) que orienten y controlen de una manera adecuada y objetiva la remuneración al personal por los servicios prestados.

- Permite una mejor presupuestación en las erogaciones por mano de obra en un período determinado.
- Debido a que los sueldos representan una porción considerable dentro de los gastos de operación, resulta de vital importancia contar con un sistema eficaz de Administración de Sueldos que ayude a una pronta recuperación de la inversión sin menoscabo a la remuneración del personal, garantizando al mismo tiempo la permanencia de los mejores elementos.
- Propicia relaciones armoniosas en la organización, ya que es de esperarse que los empleados al ser remunerados de una manera justa, tomen actitudes positivas hacia la organización y sus compañeros.
- La Administración de Sueldos al ser parte de las estrategias que deben existir en toda organización, contribuye al logro de los objetivos de la misma.

#### 1.4 ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE SUELDOS.

Las fases que integran un Sistema de Administración de Sueldos se muestran en el siguiente esquema :



Debido a la alta interdependencia existente entre cada una de estas fases, es importante que cada una de ellas se practique de manera acorde a los lineamientos que la rigen ya que de lo contrario se producirían desviaciones en el resultado final del sistema que es la remuneración justa y equilibrada al personal de la organización.

## 2. EL ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

- 2.1 Conceptualización e Importancia
- 2.2 Fundamento Legal
- 2.3 Técnicas de Recopilación de Información
- 2.4 Recomendaciones para la Recopilación de Información
- 2.5 Guía para la Elaboración de Descripciones de Puestos.
- 2.6 Necesidad de Actualizar las Descripciones de Puestos.

## 2. EL ANÁLISIS Y LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Siendo el Análisis y la Descripción de Puestos la primera fase del Sistema de Administración de Sueldos, resulta necesario conocer su concepto, importancia y aplicación dentro del mismo, por lo cual se ha destinado esta tema para exponer los aspectos fundamentales al respecto.

### 2.1 CONCEPTUALIZACIÓN E IMPORTANCIA

#### CONCEPTOS

A continuación se muestra un concepto propio.

El Análisis de Puestos es el método que precisa el contenido de un puesto, separando y ordenando los elementos que lo integran, con el propósito de identificar la parte de responsabilidad que le corresponde en la consecución de los objetivos de la organización. La información así obtenida es plasmada en forma ordenada, conociéndose a esta documento como la Descripción de Puestos.

Según el Centro de Desarrollo de Personal, S.C. el Análisis de Puestos es "la técnica para efectuar un estudio pormenorizado de los diferentes elementos que forman los puestos".

Para Fernando Arias Galicia "el Análisis de Puestos es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos, conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que prevalecen en el sistema donde se encuentre enclavado".

Otros autores conceptualizan a la Descripción de Puestos como:

"Es la presentación por escrito del conjunto de responsabilidades, actividades, cualidades, y condiciones que se identifican en forma específica e impersonal, en una área individual de trabajo"

"Descripción de Puestos es la forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en puesto. Esto se puede presentar en forma genérica y analítica"

#### IMPORTANCIA

De los conceptos citados anteriormente, se desprende la importancia que tiene el Análisis y la Descripción de Puestos para la Administración de Sueldos y por

tanto para las organizaciones. Si partimos de la idea de que una organización es una unidad compuesta por recursos humanos, financieros y materiales, siendo los primeros los que dan vida, crecimiento y desarrollo, a través de los diferentes puestos que existan, será comprensible la importancia de determinar las actividades de los mismos, los requisitos a satisfacer por parte de los ocupantes y el medio ambiente en que los puestos existirán.

A continuación se identifican algunos de los beneficios del Análisis y Descripción de Puestos, tanto para las organizaciones como para los individuos:

Para las organizaciones:

1. Optimiza el tiempo dedicado al trabajo.
2. Permite planear los recursos humanos necesarios y las cargas de trabajo.
3. Es un soporte y requisito legal de los contratos de trabajo. (Art. 25, f.- III, L.F.T.).
4. Es el instrumento inicial para la determinación del valor de un puesto.
5. Es una importante herramienta para la elaboración de programas de capacitación y adiestramiento, acordes a las necesidades de cada puesto.
6. Es un elemento indispensable para la integración de sistemas efectivos de higiene y seguridad.

Para los individuos:

1. Proporciona un conocimiento exacto de lo que se tiene que hacer.
2. Permite planear el trabajo en función del tiempo y recursos disponibles.
3. Elimina conflictos entre el personal, al delimitar las responsabilidades y obligaciones de cada puesto.

## 2.2 FUNDAMENTO LEGAL

El fundamento legal del Análisis y Descripción de Puestos, se encuentra en la Ley Federal del Trabajo, en los Artículos que a continuación se transcriben y que por si solos se explican:

### Artículo 24

"Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito, cuando no existan contratos colectivos aplicables se hará dos ejemplares por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte."

### Artículo 25, Fracc. III.



"El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible."

Artículo 47, Fracc. XI

"Son causas de rescisión, de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón:

Desobedecer el trabajo al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado."

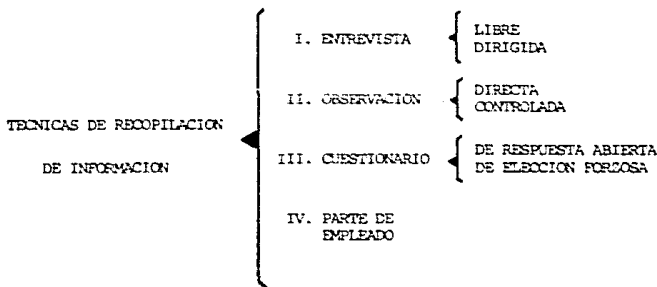
Artículo 134, Fracc. IV

"Son obligaciones de los trabajadores:

Ejercer el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos."

### 2.3 TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACION

Las técnicas de recopilación de información se dividen en cuatro, las cuales se detallan a continuación en el siguiente cuadro sinóptico:



#### I. Entrevista

En esta técnica se discuten todos los detalles de trabajo, con una o más personas que ocupen un puesto determinado. En ocasiones se emplea una lista de control para conducir la discusión. Se toman apuntes de las respuestas, para luego darles acomodo en las distintas secciones de las Descripciones de Puestos.

## Tipos

- a) Libre En este tipo de entrevista no se necesita un orden establecido. En cuanto al desarrollo de la misma, tiene la característica de ser natural.
- b) Dirigida En este caso se escogen temas específicos y es sobre éstos -- que se basa la charla.
- c) Estandarizada Se desarrolla tomando como base una serie de preguntas bien -- precisas, las cuales servirán para comparaciones posteriores.

## Recomendaciones

La persona encargada de realizar la entrevista, deberá observar los siguientes puntos, con el fin de obtener de este modo los mejores resultados.

1. Lograr la confianza y disposición por parte del entrevistado.
2. Elaborar las preguntas de manera clara y comprensible, considerando las características generales del entrevistado.
3. Abstenerse de ayudar a contestar cualquier pregunta.
4. Escuchar atentamente y con interés.
5. Encargarse de que el interesado revise la descripción, antes de dar fin a -- la conversación.
6. No olvidar que el objeto es conocer el puesto y no a la persona.

## Ventajas

- Logra la participación libre y directa de los empleados.
- Proporciona a la persona que entrevista una mejor comprensión del puesto.
- Permite el exámen y aclaración de aspectos vagos o complejos del trabajo, -- que no pueden ser comunicados con facilidad.

## Desventajas

- Algunos empleados pueden sentirse amenazados e incómodos, al dar informa-- ción.
- Las entrevistas en un momento determinado pueden limitarse a los aspectos -- que tengan mayor vigencia y dejar de lado los principales elementos del -- puesto.
- Puede existir la tendencia en los empleados y supervisores a contarse en -- las características que describen a la persona que ocupa el puesto en la ag

tualidad y no al puesto mismo, por otra parte, el supervisor puede poner énfasis en lo que él desea que el empleado haga y no lo que realmente hace.

## II. Observación

En esta técnica se observa a la persona que ocupa el puesto en estudio, mientras ésta desarrolla las actividades propias del mismo. Durante la observación se hacen anotaciones y de vez en cuando se cuestiona al trabajador sobre algunos elementos de su trabajo, los cuales serán la base para realizar la descripción del puesto.

### Tipos

#### a) Observación Directa

Se realiza sin hacer anotaciones ni registros. El informe se realiza posteriormente.

#### b) Observación Controlada

En este caso se elaboran registros rigurosos y su apreciación es objetiva.

### Ventajas

- Se pueden observar varios puestos al mismo tiempo.
- Se facilita la identificación de actividades al familiarizarse con el puesto.
- Pueden detectarse situaciones relevantes que diferencien a determinados puestos.

### Desventajas

- Existe el riesgo de omitir actividades periódicas que no fueron observadas así como características personales necesarias para un buen desempeño.
- Requiere la inversión de mucho tiempo.
- Puede existir incomodidad en el personal al sentirse observado, pudiendo entorpecer éste el buen desempeño de sus tareas.

## III. Cuestionario

Esta técnica de recopilación de información, consiste en recabar las actividades y funciones que se desarrollan en un puesto determinado. Es de gran utilidad porque evita posibles alteraciones en la información, al contar con una relación de preguntas dirigidas a aspectos concretos del puesto.

## Tipos

### a) De respuestas abiertas

En este tipo de cuestionarios no existen instrucciones u orientaciones para las contestaciones. El titular del puesto responde con sus propias palabras.

### b) De elección forzosa

En este caso existen distintas opciones para responder, como por ejemplo:

Para el desarrollo de sus funciones lo hace:

- ( ) Sentado
- ( ) Caminando
- ( ) De pie
- ( ) Sentándose y levantándose

## Ventajas

- Constituye una manera de recabar gran cantidad de información rápida y eficaz.
- Cuando en una empresa existen puestos bien definidos y estructurados los -- cuestionarios, representan una herramienta bastante eficaz.
- La información recabada constituye expresiones reales a los titulares del - puesto y no apuntes personales del analista.
- Si existen puestos en diferentes zonas geográficas, se puede reunir informa ción sin necesidad de viajar.

## Desventajas

- Las respuestas escritas pueden dejar de lado algunos puntos esenciales del puesto.
- Se necesita elaborarlos con demasiado cuidado y atención, para que cumplan su objetivo con eficiencia.
- El llenarlos lleva tiempo a los titulares, lo cual puede provocar retraso - en la información.
- Pueden surgir problemas de interpretación, tanto para quien los llena como- para quien procesa la información.

## IV. Parte de empleados

Esta técnica consiste en que cada titular de un puesto, lleve una parte de sus funciones laborales durante un tiempo determinado, siendo éste aprobado por su supervisor o jefe inmediato.

Esta técnica es aplicable en puestos donde el trabajo es rutinario.

#### Ventajas

- Ahorro de tiempo al reunir la información de una cantidad considerable de puestos.
- Se incluyen tareas que tal vez en las otras técnicas pasan desapercibidas.
- Estimula la participación de aquel empleado que no es afecto a ser entrevistado.

#### Desventajas

- No se dá relación interpersonal entre el empleado y el analista.
- Se pueden pasar por alto elementos que afecten el desempeño del puesto.
- Solo se aplica a puestos rutinarios.
- El empleado puede pensar que el informe es usado para determinar tiempos de trabajo.
- Se requiere de tiempo y habilidad para expresarse en forma escrita por parte del empleado.

## 2.4 RECOMENDACIONES PARA LA RECOPIACION DE INFORMACION

Los cuestionamientos siguientes pueden contribuir a un mejor resultado al momento de levantar la información.

Ejemplo:

Puesto: Encargado de Egresos.

| Cuestionamientos     | Respuestas                                      |
|----------------------|---|
| Qué es lo que hace?  | Elabora pólizas de egresos                      |
| Cómo lo hace?        | Registrando las expediciones de cheques.        |
| Con qué fin lo hace? | Para tener control sobre las salidas de dinero. |
| Cuándo lo hace?      | Diariamente                                     |
| Dónde lo hace?       | En oficinas generales.                          |

## 2.5 GUIA PARA LA ELABORACION DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS

La siguiente relación presenta los elementos mínimos que debe contener una Descripción de Puesto, sin embargo cabe hacer mención que esta relación es solo una guía y que por tanto el contenido de la Descripción podrá variar en función a las necesidades y estilo de cada empresa.

I. Nombre de la empresa.

II. Datos de identificación.

- Fecha de elaboración
- Título del puesto
- Nombre del titular
- Persona a quien reporta
- Localización geográfica

III. Justificación o propósito general del puesto.

En esta parte de la descripción deberá anotarse la función principal del puesto, los elementos que normen la actuación y el resultado principal del mismo, a fin de justificar la existencia del puesto en la organización.

IV. Funciones

Son algunos de los objetivos y resultados específicos del puesto.

V. Aspectos sobresalientes del medio donde se desarrolle el puesto.

En esta parte de la descripción, se ubica el puesto en la organización señalando puestos de su mismo nivel, las relaciones internas y externas, la libertad que tiene para actuar, así como las principales dificultades a las que se enfrenta el puesto.

VI. Magnitud

En esta sección se anotará el importe de los resultados que deberán ser generados (en caso de que así sea), así como recursos que administra.

## VII. Organigrama

En esta parte se dibuja el organigrama, para ver objetivamente la posición del puesto en la organización.

## VIII. Firmas de autorización.

En esta parte deberán ir los nombres y firmas del analista, titular del puesto, Jefe inmediato del titular y Gerente de Recursos Humanos.

### 2.6 NECESIDAD DE ACTUALIZAR LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS

Para que las Descripciones de Puestos cumplan satisfactoriamente con el papel asignado dentro de la Administración de Sueldos, es de suma importancia el implantar y observar medidas para la actualización de éstas, las cuales deberán contemplar las siguientes situaciones:

- Reestructuración de áreas funcionales o de la misma organización.
- Creación de nuevos puestos.
- Crecimiento de la organización.
- Aumento de funciones.
- Avance tecnológico (introducción de sistemas computarizados).

### 3. LA VALUACION DE PUESTOS

- 3.1 Conceptualización e Importancia
- 3.2 Métodos de Valuación
- 3.3 Requisitos para la Valuación de Puestos
- 3.4 Factores más utilizados en las Valuaciones de Puestos.
- 3.5 Guia para la Valuación de Puestos
- 3.6 Determinación del Sueldo



### 3. LA VALUACION DE PUESTOS

Una vez que quedó comprendido el concepto y objetivo que persigue el Análisis y la Descripción de Puestos, el siguiente paso será conocer los fundamentos para la Valuación de los mismos.

El presente tema abordará esta segunda etapa del Sistema de Administración de Sueldos.

#### 3.1 CONCEPTUALIZACION E IMPORTANCIA

##### CONCEPTOS

A continuación se muestra un concepto propio.

La Valuación de Puestos es la unificación de los diferentes juicios y fundamentos que existen en cuanto al contenido de los puestos, las condiciones generales en que éstos se desarrollen y el valor e importancia de los mismos, dentro de la estructura organizacional en relación con los demás puestos, esto con el propósito de asignarles a través de una técnica especializada, un valor real acorde a la ideología de la empresa y al mismo tiempo competitivo dentro del mercado de trabajo.

Fernando Arias Galicia nos dice que "la Valuación de Puestos es un procedimiento que analiza el puesto para determinar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña, en relación con otros puestos de la misma organización, a fin de establecer una relación lógica y objetiva entre estos factores y la estructura de los salarios."

Kenneth J. Albert la conceptualiza como "la medición y evaluación sistemática del valor relativo de cada empleo en comparación con otros, dentro de la organización, al hacer uso de criterios y procedimientos predeterminados."

##### IMPORTANCIA

La Valuación de Puestos es importante porque:

- Reduce quejas y rotación de personal por inconformidad en los sueldos, ya que al actuar como elemento normativo en la Administración de Sueldos, determina una remuneración apropiada, en función a la carga de trabajo de cada puesto en la organización.

- Proporciona equidad interna en los sueldos, al dar las bases reales necesarias, para determinar adecuadamente los sueldos de los puestos existentes en la organización.
- Provee una competitividad externa. Al otorgar la Valuación de Puestos, bases para el cálculo del sueldo y complementando ésta con información externa (encuestas de sueldos), dará a la organización competitividad dentro del mercado de trabajo.
- Observa lo establecido en los Artículos:  
123 Constitucional, Fraco. VII, que a la letra dice:  
"Para trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta -- sexo ni nacionalidad."  
86 de la Ley Federal del Trabajo que estipula:  
"A trabajo igual desempeño en puesto, jornada y condiciones de eficiencia - también iguales, debe corresponder salario igual."
- Valora la responsabilidad de los puestos para con los objetivos organizacionales, al eliminar la subjetividad en la asignación del valor a la responsabilidad del puesto.
- Al ser la mano de obra un insumo de vital importancia para la consecución de los objetivos organizacionales, resulta necesario regular apropiadamente la fijación de sueldos.
- Coadyuva a determinar presupuestos y administrar rentablemente el efectivo disponible en el renglón de sueldos.
- Fija las bases para la Administración de Sueldos. Al ser el objetivo principal de esta remuneración justa, la Valuación de Puestos fundamenta la asignación de un valor monetario acorde a la responsabilidad de cada puesto, para con el logro de los objetivos de la organización.
- Fundamenta y determina la estructura de sueldos, al valorar la importancia de cada puesto en la organización.

### 3.2 METODOS DE VALUACION

Para desarrollar adecuadamente cualquier método de Valuación de Puestos, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

#### a) Nivel de complejidad.

El método de valuación seleccionado, deberá ser apropiado al grado de complejidad de la organización, así como al tiempo y recursos que se deseen asignar al desarrollo y mantenimiento del método.

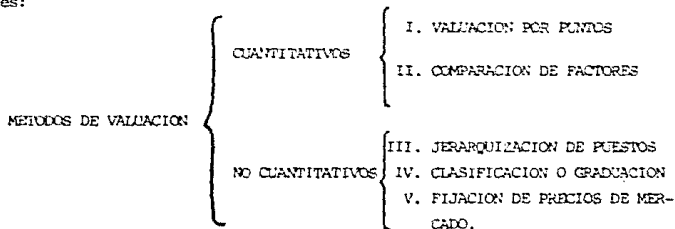
b) Objetividad y confiabilidad.

Aún cuando sean diferentes personas las que lo practiquen, el método seleccionado deberá determinar el mismo valor a cada unidad de trabajo (puesto).

c) Flexibilidad.

Por la misma naturaleza dinámica de las organizaciones, el método de valuación deberá ser adoptable a los cambios que se den en las organizaciones.

El presente cuadro sinóptico, muestra los diferentes métodos de valuación existentes:



### METODOS CUANTITATIVOS

Se denominan cuantitativos a los métodos que dan como resultado un valor integral numérico al valuar un puesto, determinando previamente los puestos a valuar y los factores a considerar en la valuación, como por ejemplo; habilidad, responsabilidad, condiciones de trabajo, etc., a los cuales se les asigna un valor en puntos.

Dentro de esta clasificación existen dos métodos que son:

I. Valuación por puntos.

Se determina el grupo de puestos a valuar, identificando con claridad los factores que lo integran, pudiendo ser éstos: conocimiento del puesto, capacidad, responsabilidad, condiciones de trabajo entre otros, así como los grados de intensidad que se requerirán por cada factor. El siguiente paso será dar un valor numérico a cada grado con objeto de poder medirlo con exactitud.

Posteriormente el valuador estudiará cada puesto, de acuerdo a los criterios anteriormente establecidos, de manera tal que los grados y valores numéricos fijados representen con precisión al puesto valuado.

## II. Comparación de Factores.

Este método consiste en identificar y precisar la capacidad, el esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones de trabajo sin asignarles un grado o un valor puntual, después se procede a jerarquizar los puestos tipo (previamente identificados) usando cada uno de los factores anteriores.

Los puestos sobrantes se arreglan con el mismo criterio y en función de los -- puestos tipo.

## MÉTODOS NO CUANTITATIVOS

Los métodos no cuantitativos presentan dos particularidades comunes a saber:

- a) No producen un valor integral numérico para cada uno de los puestos existentes en la organización.
- b) Las Valoraciones de los Puestos se fundamentan en una descomposición de todo el puesto, determinando la importancia de cada uno en la organización.

## III. Jerarquización de Puestos.

En este método la persona o personas encargadas de la valuación, comparan un -- puesto con otro y determinan cual de los dos es más importante, de acuerdo al -- contenido de cada uno de ellos.

El procedimiento anterior se lleva a cabo hasta que ya se han jerarquizado todos los puestos de la organización, desde el más importante hasta el menos importante.

Las ventajas principales de este método, se pueden numerar de la siguiente manera:

1. La sencillez con que se lleva a cabo.
2. La rapidez con que se llegan a obtener las valuaciones.

Las desventajas mayores son:

1. La falta de coherencia debido a que cada valuador aplicará su criterio para jerarquizar los puestos.
2. Los procedimientos y medidas no específicas para asignar un valor a un puesto, hacen que la valuación no sea objetiva.
3. Este método no indica la diferencia de cuánto más vale un puesto.

## IV. Clasificación o Graduación.

En este método se fijan diferentes grados o niveles de responsabilidad de un -- puesto perteneciente a un grupo de la misma naturaleza (por ejemplo oficinistas), posteriormente en base a los grados o niveles obtenidos, se procede a ordenar --

los puestos específicos, de acuerdo al grado o nivel que más se aproxime o corresponda a la responsabilidad el puesto.

#### V. Fijación de Precios de Mercado.

Este método brinda la posibilidad de asignar un valor o una cantidad considerable de puestos existentes en una organización, comparándolos con puestos semejantes en organizaciones similares (mismo giro, igual número de empleados, mismas ventas, etc.).

Para los puestos que no exista su valorización, se valúan comparándolos con - - puestos muy similares y para los que sí existe valor en el mercado.

La ventaja principal de este método, es que la información se recaba de una manera eficiente además de económica.

Por otro lado la desventaja principal, es que solo es aplicable en organizaciones que cuentan con puestos que sean susceptibles de valorizarse en el mercado - externo.

### 3.3 REQUISITOS PARA LA VALUACION DE PUESTOS

Para llevar a cabo cualquier técnica o Valuación, será necesario cumplir previamente con tres requisitos principales que son:

#### a) Determinación de un comité de valuación.

Este comité estará formado de preferencia por:

- El Gerente General
- El Gerente, Director o Responsable directo de cada una de las áreas funcionales de la empresa (Producción, Ventas, Finanzas y Recursos Humanos).
- El responsable directo de la Administración de Sueldos en la Empresa o bien los asesores externos en la materia.

#### b) Determinación de los factores a valuar

Se tomarán los más generales y que den una idea concreta de la definición -- del puesto, enseguida se determinarán los sub-factores de cada factor o sub-factor.

#### c) Determinación de los puestos tipo.

Entre toda la familia de puestos siempre existirán unos en los cuales se agrupan o definan todos los demás puestos de la organización, esta determinación de puestos tipo, servirá para agrupar o alinear a ellos, los demás puestos.

### 3.4 FACTORES MAS UTILIZADOS EN LAS VALUACIONES DE PUESTOS

Entre los factores y sub-factores comunmente utilizados en la Valuación de puestos, se encuentran entre otros los siguientes:

|      | <u>FACTORES</u>       | <u>SUB-FACTORES</u>  |
|------|-----------------------|--|
| I.   | HABILIDAD             | <ul style="list-style-type: none"><li>- Habilidad teórica</li><li>- Capacidad de mano</li><li>- Habilidad en relaciones interpersonales</li><li>- Capacidad analítica</li><li>- Decisión</li><li>- Coordinación</li><li>- Cooperación</li><li>- Originalidad</li><li>- Inventiva</li><li>- Conocimiento de otras operaciones</li><li>- Conocimiento de los métodos</li><li>- Escolaridad</li><li>- Versatilidad</li><li>- Tacto y diplomacia</li><li>- Habilidad manual</li><li>- Prudencia</li><li>- Experiencia previa</li><li>- Precisión</li></ul> |
| II.  | SOLUCION DE PROBLEMAS | <ul style="list-style-type: none"><li>- Rapidez de comprensión</li><li>- Estabilidad mental</li><li>- Monotonía</li><li>- Procesos repetitivos</li><li>- Procesos con modelos</li><li>- Procesos inexplorados</li><li>- Razonamiento estructurado</li><li>- Razonamiento normado</li><li>- Razonamiento definido</li><li>- Razonamiento abstractamente definido</li></ul>  |
| III. | RESPONSABILIDAD       | <ul style="list-style-type: none"><li>- Abierta</li><li>- Dirigida</li><li>- Limitada</li><li>- Información confidencial</li><li>- Costo de los errores</li><li>- Efectos sobre trabajos subsecuentes</li><li>- Dinero o valores</li><li>- Calidad</li><li>- Seguridad de los demás</li><li>- Trabajo de otros</li></ul>   |

## IV

## CONDICIONES DE TRABAJO

- Riesgo de accidentes
- Tensión nerviosa
- Incomodidades físicas
- Riesgo de enfermedades
- Ruidos
- Deterioro del vestido
- Malos olores
- Falta de ventilación
- Iluminación deficiente
- Suciedad corporal

## 3.5 GUIA PARA LA VALUACION DE PUESTOS

A continuación se ejemplifica una matriz que puede servir como guía para valorar los puestos.

El procedimiento para la elaboración de esta matriz se explica a continuación:

1. La columna del lado izquierdo contendrá los FACTORES que la empresa determine utilizar para la valuación de todos sus puestos, en este ejemplo se determinó que los factores más utilizados son:
  - Habilidad
  - Solución de problemas
  - Responsabilidad
  - Condiciones de trabajo

Una vez determinados los factores se les asignan los sub-factores que comprenden cada uno de acuerdo a lo establecido en el punto 3.4 de este tema. Los factores y sub-factores serán determinados por la empresa de acuerdo a sus características organizacionales (giro, políticas, magnitud, entre otras).

2. Las cuatro columnas siguientes contienen los diferentes grados de intensidad con que se dan los sub-factores en cada puesto. Esto es, los puestos en los que el sub-factor no sea muy relevante, estarán comprendidos en el grado I y si el sub-factor es determinante estarán en el grado IV. Los grados los puede establecer cada organización de acuerdo a su nivel de complejidad, magnitud e incluso de la misma.
3. La asignación numérica de los grados de intensidad por cada sub-factor, será de acuerdo a lo establecido por la Ley empírica descubierta por Weber y -- Fechner, que se conoce por el nombre de "Ley de Umbrales Mínimos de Percepción", que dice:

"Cualquier fenómeno de percepción requiere de determinada intensidad mínima para ser percibido y que, en consecuencia la relación entre dos fenómenos - exige una diferencia mínima de percepción"

El valor que se determinó en este ejemplo de cada MIP (mínima percepción) es del 15%. Por lo tanto la progresión será de un 15% en cada valor.

Ejemplo:

| <u>FACTOR</u>           | <u>GRADO I</u> | <u>GRADO II</u> | <u>GRADO III</u> | <u>GRADO IV</u> |
|-------------------------|----------------|-----------------|------------------|-----------------|
| <b>I. HABILIDAD</b>     |                |                 |                  |                 |
| 1. Teórica              | 100            | 115             | 132              | 152             |
| 2. Cap. de mando        | 86             | 99              | 114              | 131             |
| 3. Rel. Interpersonales | 75             | 86              | 99               | 114             |

El valor inicial será determinado por el Comité de Valuación, de manera aleatoria y acorde a las características de la organización, además de ordenar por grado de importancia los sub-factores.

MATRIZ DE VALUACION

| FACTORES                      | PUNTOS CORESPONDIENTES |          |           |          |
|-------------------------------|------------------------|----------|-----------|----------|
|                               | GRADO I                | GRADO II | GRADO III | GRADO IV |
| <b>HABILIDAD</b>              |                        |          |           |          |
| 1. Teórica                    | 100                    | 115      | 132       | 152      |
| 2. Capacidad de mando         | 86                     | 99       | 114       | 131      |
| 3. Rel. Interpersonales       | 75                     | 86       | 99        | 114      |
| <b>SOL. DE PROBLEMAS</b>      |                        |          |           |          |
| 1. Razonamiento estructurado  | 115                    | 132      | 152       | 175      |
| 2. Razonamiento normado       | 100                    | 115      | 132       | 152      |
| 3. Razonamiento Abstract.def. | 86                     | 99       | 114       | 131      |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>        |                        |          |           |          |
| 1. Abierta                    | 152                    | 175      | 201       | 231      |
| 2. Dirigida                   | 132                    | 152      | 175       | 201      |
| 3. Limitada                   | 115                    | 132      | 152       | 175      |
| <b>CONDICIONES DE TRABAJO</b> |                        |          |           |          |
| 1. Riesgo de accidente        | 87                     | 100      | 115       | 132      |
| 2. Tensión nerviosa           | 76                     | 87       | 100       | 115      |
| 3. Incomodidades físicas      | 66                     | 76       | 87        | 100      |



**HABILIDAD:** Es el conjunto de conocimientos y experiencias requeridas para desempeñar de forma adecuada el puesto.

**SOLUCION DE PROBLEMAS:** Es la actividad mental requerida para el puesto, para identificar y encontrar soluciones a problemas.

**RESPONSABILIDAD:** En este factor se analizan las acciones y decisiones requeridas para lograr las finalidades del puesto, así como el impacto de éstas en las finalidades de la empresa.

**CONDICIONES DE TRABAJO:** Incluye todas las circunstancias corporales y ambientales, en que debe desarrollarse el puesto.

En base a la Matriz de Valuación anterior y a una Descripción de Puesto, a continuación se muestra un pequeño procedimiento para llevar a cabo la valuación.

1. Se toma el primer factor a evaluar, localizando al mismo tiempo el primer sub-factor, enseguida y hacia el lado derecho de la matriz, se localiza el grado que según la Descripción de Puesto lo identifique mejor y en el valor donde hagan intersección éstos dos serán los puntos que correspondan al puesto en el sub-factor valuado.
2. Se identifica el segundo sub-factor y se repite la operación descrita en el punto anterior y así sucesivamente hasta terminar con todos los factores y sub-factores.
3. Se suman todos los factores determinados para conocer el valor total en puntos del puesto.
4. Una vez que se tienen las valuaciones de todos los puestos se alinean por áreas funcionales para jerarquizarlos y de esta manera poder detectar posibles errores en las valuaciones y en su caso proceder a su corrección. Una vez que la jerarquización esté correcta, se entregará al Depto. de Recursos Humanos, quien realizará las actividades necesarias para la determinación del sueldo correspondiente.

Ejemplo:

Puesto: Gerente General

Descripción Genérica: Planear y dirigir todas las actividades y operaciones de su zona geográfica, necesarias para atender las necesidades de productos y servicios que experimentan los clientes, en especial de todas las operaciones de fabricación y comercialización y las actividades necesarias para aplicar sistemas para administración general

y de personal. Es responsable de la buena marcha de la empresa, dentro del marco de políticas, objetivos y presupuestos establecidos por la Administración superior.

| FACTOR                                       | DESCRIPCION DEL FACTOR  | GRADO | PUNTOS     |
|--|---|-------|------------|
| Habilidad                                    | Es el conjunto de conocimientos, experiencias requeridas para desempeñar en forma adecuada el puesto.   |       |            |
| 1. Teórica .....                             |   | IV    | 152        |
| 2. Capacidad de mando.....                   |   | IV    | 131        |
| 3. Rel. Interpersonales.....                 |   | IV    | 114        |
| Solución de Problemas.                       | Es la actividad mental requerida por el puesto para identificar y encontrar soluciones a problemas.   |       |            |
| 1. Razonamiento estructurado.....            |   |       |            |
| 2. Razonamiento normado.....                 |   | IV    | 132        |
| 3. Razonamiento abstractamente definido..... |   |       |            |
| Responsabilidad                              | En este factor se analizan las acciones requeridas para lograr las finalidades del puesto así como el impacto de éstas en los resultados finales de la empresa. |       |            |
| 1. Abierta.....                              |   |       |            |
| 2. Dirigida.....                             |   | IV    | 201        |
| 3. Limitada.....                             |   |       |            |
| Condic. de trabajo.                          | Incluyen todas las circunstancias corporales y ambientales en que debe desarrollarse el puesto.   |       |            |
| 1. Riesgos de accidente.....                 |   | I     | 87         |
| 2. Tensión nerviosa.....                     |   | III   | 100        |
| 3. Incomodidades físicas.....                |   | I     | 66         |
| <b>TOTAL DE PUNTOS</b>                       |   |       | <b>963</b> |

### 3.6 DETERMINACION DEL SUELDO

Una vez conocido el valor en puntos de cada uno de los puestos existentes en la organización, el siguiente paso será asignar un valor monetario (sueldo) a cada uno de éstos.

La forma en que se determina el sueldo es mediante la aplicación de la fórmula de la pendiente de la recta, cuyo desarrollo se mostrará en el caso práctico - del presente trabajo.

En adición a lo anterior deben considerarse las políticas salariales de la organización, así como la posición que desea mantener ésta en el mercado de sueldos. Por otra parte la investigación de mercado, es otro instrumento para la determinación del sueldo.

#### 4. LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- 4.1 Conceptualización e Importancia
- 4.2 Métodos de Evaluación
- 4.3 Parámetros de Evaluación
- 4.4 Guía de Aumentos de Sueldo

#### 4. LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño es la fase de un Sistema de Sueldos que tiene la finalidad de dar a conocer la actuación del recurso humano, en un período determinado.

A continuación se dará a conocer la información teórica necesaria, para la comprensión de esta importante etapa.

##### 4.1 CONCEPTUALIZACION E IMPORTANCIA

Se muestra enseguida un concepto propio.

La Evaluación del Desempeño avalúa al SER del puesto (desempeño del trabajador), contra el DEBE SER de éste (Descripción de Puestos), siendo ésto de manera sistemática y en un período determinado, dándose con la participación de jefe y -- subordinado. Asimismo fundamenta posibles incrementos de sueldos por méritos, además de marcar la pauta para, promociones, necesidades de capacitación, niveles de eficiencia, entre otros.

Según Reyes Ponce la "Calificación de Méritos, como también es conocida, es la apreciación sistemática y analítica de la calidad de la realización personal -- del trabajo, por cada empleado. El Análisis de Puesto fija el contenido del -- puesto (impersonal); La Calificación de Méritos trata de medir la realización -- personal de cada trabajador, comparándola con lo que debería ser. La Calificación de Méritos no debe ser una apreciación global (trabajador bueno o malo), -- sino que por lo menos debe distinguir características como calidad, rapidez, -- puntualidad, entre otros.

Para Arias Galicia la "Calificación técnica de Méritos se auxilia de todos los medios que permiten evaluar separadamente un período preciso y con la mayor objetividad y facilidades posibles, aquellas cualidades del trabajador que influyen en su trabajo. Así la Calificación de Méritos constituye una de las características del trabajador con lo que se elimina una apreciación conjunta que es por lo mismo vaga e imprecisa."

Esta etapa de la Administración de Sueldos es conocida con varias acepciones, -- en el presente estudio lo llamaremos EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

##### IMPORTANCIA

La Evaluación del Desempeño es importante para la empresa porque:

1. Integra objetivos individuales con los organizacionales.

2. Facilita la identificación de los recursos humanos con mayor potencial de desarrollo dentro de la empresa.
3. Ayuda a encausar y planear acorde a las necesidades organizacionales, los programas de capacitación.
4. Estimula la iniciativa por parte de los empleados para con sus funciones.
5. Da a conocer el grado de integración del empleado con el puesto y la organización.
6. Identifica problemas de mala supervisión de personal.

Es importante para el empleado porque:

1. Le informa sobre su actuación y la forma en que ésta influyó para su incremento de sueldo.
2. Determina objetivos a cumplir en un período determinado.
3. Recibe incrementos de sueldo sobre bases reales.
4. Conoce la opinión que se tiene de él dentro de la organización.
5. Estimula su productividad.
6. Garantiza la posibilidad de competir y sobresalir.
7. Mejora la relación jefe-subordinado, mediante el análisis y evaluación de la actuación.

Aunado a lo anterior, la Evaluación del Desempeño sirve como instrumento de motivación, que satisface en gran medida los deseos del ser humano por:

1. Sentirse necesario e importante para la organización a la que pertenece.
2. Sentir el interés del jefe por su éxito y bienestar.
3. Recibir reconocimiento y aprobación por lo que hace, principalmente cuando tiene éxito y genera provecho a la organización.
4. Recibir consideración y respeto por medio de un trato capaz de mantener su amor propio y su autoapreciación.
5. Participar sintiéndose integrado y feliz, dentro de un ambiente de relaciones humanas compatibles.
6. Sentirse comprendido por sus superiores, en cuanto a los problemas personales que lo afectan y que muchas veces condicionan su pensamiento y acción.
7. Percibir posibilidades claras de permanencia, progreso y futuro en la organización.
8. Visualizar los objetivos organizacionales que le hagan sentirse orgulloso de ser miembro de la organización.

Por otra parte, un punto importante a considerar por la persona que practique -

la evaluación, será el actuar con tacto para no provocar actitudes negativas en el evaluado.

#### 4.2 METODOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Los métodos de Evaluación del Desempeño se encuentran divididos de la siguiente manera:

|   |  |   |
|---|--|---|
| METODOS DE<br>EVALUACION DEL<br>DESEMPEÑO | I. ESCALAS GRAFICAS                      | ESCALAS GRAFICAS CONTINUAS<br>ESCALAS GRAFICAS SEMICONTINUAS<br>ESCALAS GRAFICAS DISCONTINUAS |
|   | II. ELECCION FORZOSA                     |   |
|   | III. INVESTIGACION DE CAMPO              |   |
|   | IV. SISTEMAS DE COMPARACION              | ALINEAMIENTO<br>COMPARACION PAREADA   |
|   | V. AGRUPACION Y ORDENAMIENTO POR RANGOS. |   |
|   | VI. VALORACION DIRECTA                   |   |
|   | VII. INCIDENTE CRITICO                   |   |
|   | VIII. SUPERPOSICION DE PERFILES          |   |
|   | IX. FASES DESCRIPTIVAS                   |   |
|   | X. CONSENSO COMUN                        |   |
|   | XI. AUTOEVALUACION                       |   |
|   | XII. MENTOS                              |   |
|   | XIII. EVALUACION POR RESULTADOS          |   |

##### I. METODOS DE ESCALAS GRAFICAS

Estos métodos se basan generalmente en el uso de un formato con dos líneas, una horizontal y una vertical, representando la primera los grados de variación en la calificación del factor considerado, mismo que se encontrará en la línea vertical,

###### Continuas

En estas escalas únicamente se delimitan dos puntos (insatisfactorio - muy satisfactorio) y el evaluador califica la actuación del empleado en cualquier pun

to de la recta.

#### Semicontinuas

El funcionamiento de estas escalas es semejante al de las continuas, con la particularidad de incluir grados (números, letras, porcentajes) que guían la calificación del empleado.

#### Discontinuas

En este método se fijan previamente las posiciones que el evaluador deberá escoger para calificar al empleado. Otro estilo de manejar las Escalas Gráficas-Discontinuas, es el uso de cuadros donde son descritas las características de cada factor considerado para la evaluación en forma vertical y los grados de calificación son definidos en forma horizontal.

#### Ventajas

1. Son un instrumento de valuación de fácil comprensión.
2. Logran una visión objetiva, integrada y resumida de los factores evaluados.
3. Simplifican el trabajo del evaluador, al presentar en forma integrada y resumida los factores de evaluación.

#### Desventajas

1. Tienden a ser rutinarios los resultados de las evaluaciones.
2. Tienden a producir una actitud exigente de los evaluadores.

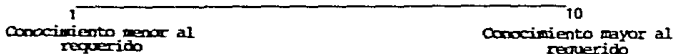
#### ESCALA GRAFICA CONTINUA

##### Conocimiento del trabajo



#### ESCALA GRAFICA SEMICONTINUA

##### Conocimiento del trabajo





## ESCALA GRAFICA DISCONTINUA

Conocimiento del trabajo

|                    |                                |                         |  |                            |
|--------------------|--------------------------------|-------------------------|--|----------------------------|
| 2                  | 4                              | 6                       | 8                                      | 10                         |
| Menor al requerido | Ligeramente menor al requerido | Conforme a lo requerido | Ligeramente por encima de lo requerido | Por encima de lo requerido |

## ESCALAS GRAFICAS DE CALIFICACION

Califican el rendimiento de un empleado a través de factores que incluyen tanto cualidades personales básicas como las que señalan el rendimiento en el puesto. Una vez seleccionados los factores a calificar, se consignan en una tabla donde se determinan varios grados para cada uno de éstos. A cada grado podrá asignarse un valor en puntos, de tal forma que se pueda llegar a una calificación numérica. Es importante que se tenga en cuenta que los factores tienen un sentido (valor desigual) para diferentes puestos.

## II. METODO DE ELECCION FORZOSA

Este método consiste en la utilización de frases o aseveraciones que describen la actuación del desempeño, los cuales poseen un valor determinado. Al final - la suma de los valores de las calificaciones asignadas, corresponderá a la evaluación obtenida.

Como imaginarse, la elaboración de estas frases descriptivas, de la participación de gente especializada en psicología y que además conozca bien la organización, debiendo prepararse además una lista diferente de frases para cada tipo de trabajo.

Ejemplo:

|  | <u>G</u> | <u>R</u> | <u>A</u> | <u>D</u> | <u>O</u> | <u>S</u> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|  | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |          |
| 1. Trabajó con rapidez.                | ---      | ---      | X        | ---      | ---      |          |
| 2. Muy escrupuloso en todas sus tareas | ---      | ---      | X        | ---      | ---      |          |
| 3. Tiene interés en aprender           | ---      | ---      | ---      | 4        | ---      |          |
| 4. Tiene espíritu de iniciativa        | ---      | X        | ---      | ---      | ---      |          |

Ventajas.

- Su aplicación es simple y no requiere de una participación sofisticada por parte de los evaluadores.
- Proporciona resultados objetivos.

Desventajas.

- El resultado de la evaluación obtenida puede dar lugar a malas interpretaciones de los evaluados, al ser encasillados éstos en categorías (buenos, malos, medios), provocando ésto actitudes no deseadas.
- La elaboración de frases es compleja.
- No dá a conocer de manera clara las necesidades de capacitación y potencial de desarrollo de los recursos humanos de la organización.

### III. METODO DE INVESTIGACION DE CAMPO

Este método se basa en entrevistas con el superior inmediato, donde se evalúa el desempeño de los subordinados, analizando las causas, motivos y orígenes de tal desempeño. Por otra parte, la aplicación de éste método brinda la posibilidad de planear con el supervisor inmediato el desarrollo del subordinado en la organización.

El método de investigación de campo facilita la retroalimentación de datos sobre el desempeño de los empleados, permitiendo ésto al departamento de Recursos Humanos llevar un seguimiento óptimo y dinámico del personal.

### IV. SISTEMAS DE COMPARACION

Son los métodos más elementales y el requisito mínimo para ser válido es que se apliquen como características específicas y no como comparaciones globales.

#### ALINEAMIENTO

Este método consiste en que un comité o por lo menos el supervisor ordene en -- función de una cualidad, previamente definida, a todos los empleados a su cargo, empezando por el que mejor cumpla con la citada característica o cualidad. Esto mismo se repetirá tantas veces como aspectos a calificar existan.

#### Ventaja

Por ser un método sumamente sencillo, resulta fácilmente entendible por todos -- los jefes de área o encargados.

#### Desventaja

Debido a que es un método que trabaja con bases subjetivas, la Evaluación del -- Desempeño no estará lo suficientemente soportada.

#### COMPARACION PAREADA

En este método también se definen previamente las características bajo las cua-- les serán calificados los empleados, posteriormente se enlistan en pares las -- personas a calificar, haciendo ésto para cada característica, de tal manera que al empleado que mayor número de veces haya sido señalado será el que obtenga la mayor calificación.

#### Ejemplo:

| NOMBRE DEL PERSONAL | CARACTERISTICA A EVALUAR<br>(Cumplimiento de Objetivos) |
|---------------------|---|
| Luis - Manuel       | Luis  |
| Manuel - Ricardo    | Ricardo   |
| Ricardo - Luis      | Ricardo   |

Como podemos ver, Ricardo fué señalado en dos ocasiones, Luis una vez y Manuel ninguna, por lo tanto el que mejor calificación tendrá será Ricardo, luego Luis y por último Manuel.

#### Ventaja

La ventaja de este método es que la comparación resulta rápida y fácil cuando -- son pocas personas.

#### Desventajas

Cuando se tiene un número grande de empleados el método se vuelve impráctico.

La comparación es muy rudimentaria, por lo que no proporciona suficientes bases a la calificación.

#### V. AGRUPACION Y ORDENAMIENTO POR RANGOS

Este método ordena a los empleados de un mismo nivel, agrupándolos en categorías que identifican a los que desempeñan con mayor rendimiento sus labores y a los que presentan un rendimiento mínimo.

#### VI VALORACION DIRECTA

Consiste en comparar las actividades definidas en la Descripción del Puesto con las tareas realmente cumplidas, midiendo la importancia de cada una en relación al total de actividades y la forma en que son llevadas a cabo.

#### VII. INCIDENTE CRITICO

Este método más que evaluar el rendimiento es un instrumento para calificar los méritos de un empleado, ya que se va elaborando una relación de casos eventuales en el momento en que suceden y pudiendo ser éstos un logro, un error o alguna característica relevante del trabajo desarrollado.

Existen otros métodos que evalúan el desempeño humano dentro de la organización que por carecer de buenos fundamentos y objetividad, únicamente serán enunciados.

- Superposición de perfiles
- Frases descriptivas
- Consenso común
- Autoevaluación
- Mixtos
- Evaluación por resultados

#### 4.3 PARAMETROS DE EVALUACION

PARAMETROS  
DE  
EVALUACION

- I. DESEMPEÑO DE LA FUNCION
  - A) CANTIDAD DE TRABAJO
  - B) CALIDAD DE TRABAJO
  - C) CONOCIMIENTO DE TRABAJO
  - D) COOPERACION
  - E) RESPONSABILIDAD
- II. CARACTERISTICAS INDIVIDUALES
  - F) COMPRESION DE SITUACIONES
  - G) INICIATIVA Y CREATIVIDAD
  - H) INTELIGENCIA
- III. EVALUACION SUPLEMENTARIA
  - I) PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA
  - J) SALUD Y PRESENTACION PERSONAL
  - K) HABITOS Y COSTUMERES DE SEGURIDAD
  - L) CAPACIDAD DE REALIZACION

- A) Cantidad de trabajo  
Producción realizada, número de servicios hechos, reportes realizados, etc.
- B) Calidad de trabajo  
Exactitud, oportunidad, esmero, presentación, etc.
- C) Conocimiento de trabajo  
Medida o grado de conocimiento del trabajo realizado.
- D) Cooperación  
Voluntad, disposición, prestancia, etc., para con el trabajo y las órdenes emitidas.
- E) Comprensión de situaciones  
Capacidad de análisis y percepción de hechos y situaciones normales y extraordinarias.
- F) Responsabilidad  
Se refiere al grado de vigilancia y fiscalización necesaria, para lograr los resultados deseados.
- G) Iniciativa y creatividad  
Capacidad para idear y poner en práctica modificaciones, sistemas, cambios,

etc., con respecto a la iniciativa considera el buen sentido para actuar en ausencia de instrucciones detalladas.

H) Inteligencia

Capacidad para conocer y comprender las cosas.

I) Puntualidad

Grado de observancia de los horarios establecidos.

J) Salud y presentación personal

Estado físico de la persona y manera de presentarse, considerando el medio - ambiente.

K) Hábitos y costumbres de seguridad

Acciones y actitudes tendientes a minimizar los riesgos y accidentes de trabajo.

L) Capacidad de realización (adaptación)

Medida o grado en que la persona se haya identificado con su puesto y la organización.

#### 4.4 GUIA DE AUMENTOS DE SUELDOS

Con el propósito de que la Evaluación del Desempeño represente un instrumento - útil y práctica para la Administración de Sueldos, es recomendable la formulación y uso de una guía de aumentos de sueldos que contenga la calificación y el aumento correspondiente.

Los niveles de actuación podrán ser conceptualizados como:

|             |  |
|-------------|--|
| MARGINAL    | Desempeño abajo de lo mínimo esperado.<br>Causado por el reciente ingreso del personal o incompetencia.  |
| ACEPTABLE   | Desempeño mínimo esperado, cuando un empleado se encuentre en este nivel de actuación puede estar en una etapa de transición, de Marginal a Aceptable o viceversa.                                       |
| ADULTUANO   | El titular logra totalmente los resultados esperados.  |
| NOTABLE     | El titular excede eventualmente los resultados esperados del <u>puesto</u> .<br>Estos resultados son notorios tanto para el jefe inmediato o para otros del mismo nivel jerárquico.                      |
| EXCEPCIONAL | El desempeño excede de lo esperado de una manera permanente, siendo este desempeño notable en toda la organización. El titular - del puesto puede ser promovido a otro puesto de mayor nivel jerárquico. |

Los aumentos de sueldo serán de acuerdo a la actuación del titular, considerando además los siguientes factores:

**EXTERNOS**

- Índice de Inflación.
- Valor relativo de los puestos similares en el mercado de sueldos.

**INTERNOS**

- Posibilidades económicas de la empresa.
- Valor del puesto en la empresa.
- Políticas de competitividad y administración de aumentos.
- Tratamiento especial a los empleados subpagados y sobrepagados.

### C A P I T U L O    I I I

#### PROPUESTA DE UN MODELO DE ADMINISTRACION DE SUELDOS



## 1. MARCO REFERENCIAL

Las organizaciones para subsistir se valen de diferentes recursos, dentro de éstos existen unos que son de vital importancia para su funcionamiento, dichos recursos son los humanos, que como tales tienen necesidad de buscar y encontrar - en la organización su desarrollo y realización como personas y profesionistas, por lo cual las organizaciones se ven comprometidas a mantener un ambiente adecuado a través de políticas y sistemas que permitan al recurso humano, ese desarrollo y realización dentro de las mismas.

Dentro de este contexto encontramos a la Administración de Sueldos como instrumento modular en la búsqueda del equilibrio entre los intereses de la empresa - y el propio individuo.

Ahora bien como se pudo constatar en los resultados de la investigación de campo realizada, las empresas encuestadas dejan ver poca o nula aplicación de la Administración de Sueldos y sus técnicas, debiéndose en algunos casos a la falta de personal especializado en este aspecto, al desconocimiento del sistema o al poco interés por parte de las Direcciones Generales, para desarrollar Sistemas de Administración de Sueldos.

Por otra parte mi experiencia profesional en esta materia, me ha permitido detectar y corroborar algunos de los problemas que se derivan de la falta de Administración de Sueldos, tales como:

- Inconformidad en el personal, por falta de equidad en la retribución.
- Rotación por falta de competitividad de la empresa en el mercado de sueldos.
- Inconformidad del personal por falta de reconocimiento a su desempeño.

## 2. IDENTIFICACION DE NECESIDADES

La identificación de necesidades es el primer paso a considerar en la implantación o modificación de un Sistema de Administración de Sueldos. Existen diversos elementos dentro de las propias organizaciones que nos pueden conducir a la detección de las necesidades reales, tales elementos pueden ser:

- a) Registro de quejas y sugerencias por parte del personal, en caso de existir.
- b) Entrevistas de salida.
- c) Encuestas de opinión.
- d) Entrevistas con mandos intermedios (supervisores y jefes de departamento).
- e) Datos de nómina y organigrama o relación de puestos.

- f) Encuestas de mercado.
- g) Apoyo de la Dirección.

Mediante la aplicación y utilización de los elementos anteriores, normalmente se encuentran necesidades de reconocimiento, de equidad en la retribución y de capacitación, entre otras. Una vez que se han identificado las necesidades, el siguiente paso será la determinación de objetivos que cubran las necesidades en contradas.

Dichos objetivos, en este caso serán la implementación de un sistema de Administración de Sueldos que coadyuve a la satisfacción de las necesidades descritas anteriormente.

Con el propósito de que el mantenimiento de información en el Análisis y Descripción de Puestos, resulta de vital importancia la elección de puestos de referencia o puestos tipo, para lo cual se seguirán criterios, tales como:

1. Deben ser representativos del total de los puestos.
2. Deben percibir salarios que estén distribuidos equitativamente a lo largo de la estructura salarial vigente.
3. No hayan sufrido cambios frecuentes en cuanto a sus funciones.

El número de puestos tipo o puestos de referencia que se usen, dependerá de la magnitud de la empresa, pero nunca deberá ser mayor a un 20% del total.

### 3. DESARROLLO DEL MODELO

#### 3.1 ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

En esta etapa deberá precisarse el contenido de cada puesto, separando y ordenando los elementos que lo integran a través de una técnica especializada, con el propósito de identificar la parte de responsabilidad que le corresponde en la consecución de los objetivos de la organización. La información obtenida se deberá plasmar por escrito en forma ordenada, conociéndose a este documento como la Descripción de Puestos.

##### 3.1.1 TECNICA UTILIZADA.

Por ser las técnicas de entrevista y cuestionario los más utilizados, de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación y además los que permiten un acercamiento más directo entre el titular y quien lleva a cabo el Análisis y -

Descripción de Puestos (analista), se propone la combinación de ambas técnicas para el levantamiento de información.

Cabe mencionar que con el fin de que la técnica del cuestionario redunde en los resultados esperados (información veraz y oportuna), éstos deberán diseñarse -- con gran cuidado y atención, para evitar problemas de interpretación tanto para quien lo llene como para quien procese la información, además deberá existir una comunicación formal por escrito, por parte de la Dirección General en donde se establezca el programa a seguir en el levantamiento y recopilación de la información, con el objeto de contar con el apoyo total de la Dirección y eliminar de esta manera retrasos en el cumplimiento del programa.

En lo que se refiere a la técnica de la entrevista, pienso que el tipo de entrevista estandarizada y dirigida, pueden adaptarse como complemento al cuestionario, con el fin de lograr una participación libre y directa de los empleados en cuestados, además de permitir aclaraciones sobre aspectos vagos o complejos que no pudieran ser comunicados con facilidad en el cuestionario, es importante tener presente que para el Análisis y la Descripción de Puestos, su objetivo es analizar y describir el puesto y no al titular en turno.

Con el propósito de dar una idea más amplia de la elaboración del cuestionario, me permito presentar un formato para su elaboración, que de ninguna manera pretendo sea un modelo general, sino que cada empresa deberá adoptarlo a sus propias características.

NOMBRE Y LOGOTIPO DE LA EMPRESA

CUESTIONARIO

SECCION I

Nombre del puesto \_\_\_\_\_  
 Nombre del titular \_\_\_\_\_  
 Departamento \_\_\_\_\_  
 Reporta a (nombre del puesto) \_\_\_\_\_  
 Puestos que lo reportan \_\_\_\_\_

INSTRUCTIVO DE LLENADO

Empleado: Llene los espacios en blanco que se han dejado en cada una de las secciones. Describa en la sección II y III, en detalle, las funciones que usted cumple como empleado, enunciándolas con oraciones claras y precisas, proceda luego a llenar de la sección IV a la VIII. En el dato de frecuencia indique día, semana o mes. Asegúrese de dar información suficiente sobre cada función específica, para que personas que no están familiarizadas con su trabajo, puedan entender lo que dicha función implica. No olvide firmar su cuestionario y turnarlo a su supervisor. Si tiene preguntas que hacer diríjase a su supervisor.

Supervisor: Llene la sección IX y firme de aprobado, turnando después al Gerente - del área.

SECCION II

Función General

Qué hace \_\_\_\_\_  
 Cómo lo hace \_\_\_\_\_  
 Para qué lo hace \_\_\_\_\_

SECCION III

Funciones Específicas

Qué hace \_\_\_\_\_  
 Cómo lo hace \_\_\_\_\_  
 Para qué lo hace \_\_\_\_\_  
 Frecuencia \_\_\_\_\_  
 Reportes que obtiene \_\_\_\_\_

Qué hace \_\_\_\_\_  
Cómo lo hace \_\_\_\_\_  
Para qué lo hace \_\_\_\_\_  
Frecuencia \_\_\_\_\_  
Reportes que obtiene \_\_\_\_\_

Qué hace \_\_\_\_\_  
Cómo lo hace \_\_\_\_\_  
Para qué lo hace \_\_\_\_\_  
Frecuencia \_\_\_\_\_  
Reportes que obtiene \_\_\_\_\_

Qué hace \_\_\_\_\_  
Cómo lo hace \_\_\_\_\_  
Para qué lo hace \_\_\_\_\_  
Frecuencia \_\_\_\_\_  
Reportes que obtiene \_\_\_\_\_

Qué hace \_\_\_\_\_  
Cómo lo hace \_\_\_\_\_  
Para qué lo hace \_\_\_\_\_  
Frecuencia \_\_\_\_\_  
Reportes que obtiene \_\_\_\_\_

NOTA: En caso de existir más funciones específicas, utilizar hoja en blanco bajo el mismo formato y anexar.

#### SECCION IV

Qué máquinas o equipo utiliza para desarrollar su trabajo?

| Máquina o equipo | Tiempo de uso |
|------------------|---------------|
| _____            | _____         |
| _____            | _____         |
| _____            | _____         |
| _____            | _____         |

#### SECCION V

Cuál (es) considera usted que es (son) la (s) tarea (s) o decisión (es) más importante (s) que realiza?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Estas tareas o decisiones las consulta con alguna otra persona?

1. No, porque \_\_\_\_\_  
Sí, con quién \_\_\_\_\_
2. No, porque \_\_\_\_\_  
Sí, con quién \_\_\_\_\_
3. No, porque \_\_\_\_\_  
Sí, con quién \_\_\_\_\_
4. No, Porque \_\_\_\_\_  
Sí, con quién \_\_\_\_\_
5. No, porque \_\_\_\_\_  
Sí, con quién \_\_\_\_\_

#### SECCION VI

Describe las condiciones de trabajo que puede provocar una sensación de stress o riesgo, considere el medio, las distracciones y las interferencias que hagan difícil la realización de sus funciones.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### SECCION VII

Describe las relaciones personales que debe establecer para cumplir con su trabajo.

##### Internas

|                         |              |
|-------------------------|--------------|
| Con quién (cargo) _____ | Motivo _____ |
| Con quién (cargo) _____ | Motivo _____ |
| Con quién (cargo) _____ | Motivo _____ |

##### Externas

|                                 |              |
|---------------------------------|--------------|
| Con quién (Empresa-Cargo) _____ | Motivo _____ |
| Con quién (Empresa-Cargo) _____ | Motivo _____ |
| Con quién (Empresa-Cargo) _____ | Motivo _____ |

SECCION VIII

Enliste la cantidad de recursos que administra el puesto en forma anual, (Ejemplo: Recepcionista: número de llamadas, número de visitantes; Auxiliar de Contabilidad: número de pólizas, importes que registra; Gerente de Ventas: ventas totales, número de personal a su cargo, etc.)

| Concepto | Cantidad |
|----------|----------|
| _____    | _____    |
| _____    | _____    |
| _____    | _____    |
| _____    | _____    |

FIRMA DEL EMPLEADO \_\_\_\_\_

SECCION IX

Para ser llenado por el Supervisor, marque con una cruz, según corresponda.

- Lo errores que pueden producirse en el cumplimiento de este puesto son:
  - ( ) Fáciles de advertir en el proceso normal de verificar los resultados.
  - ( ) Advertidos en los pasos sucesivos
  - ( ) Inadvertidos hasta que han provocado problemas a otros departamentos.
  - ( ) Inadvertidos hasta que han provocado problemas a otra compañía.
- Señale la responsable del titular de este puesto, respecto al trabajo de otros empleados.
  - ( ) No es responsable por el trabajo de otros.
  - ( ) Tal vez indique a otros empleados como cumplir una tarea o ayuda a la formación de otros empleados.
  - ( ) Orienta y da instrucciones a otros empleados al asignar, verificar y mantener la corriente de trabajo.
- Mencione que experiencia y escolaridad son necesarias para el desarrollo del -- puesto.

Experiencia \_\_\_\_\_

Escolaridad \_\_\_\_\_

FIRMAS DE APROBACION:

SUPERVISOR O JEFE INMEDIATO \_\_\_\_\_

GERENTE DE AREA \_\_\_\_\_

### 3.1.2 FORMATO PROPUESTO DE DESCRIPCION DE PUESTOS

A continuación se presenta un modelo de Descripción de Puestos, que pienso puede adaptarse a cualquier empresa, considerando sus necesidades podrá ser modificado.



NOMBRE Y LOGOTIPO DE LA EMPRESA

DESCRIPCION DE PUESTOS

Fecha de elaboración o actualización: \_\_\_\_\_

I. Datos de identificación

Título del puesto \_\_\_\_\_ Clave \_\_\_\_\_

Puesto a quien reporta \_\_\_\_\_

Puestos subordinados \_\_\_\_\_

Localización geográfica \_\_\_\_\_

Nombre del titular \_\_\_\_\_

II. Objetivo General

En esta parte de la descripción deberá anotarse la función principal del puesto, - los elementos que norman su actuación y el resultado principal del mismo, a fin - de justificar la existencia del puesto en la organización.

III. Objetivos o Funciones Específicas

Son algunos de los objetivos o resultados específicos del puesto, que apoyan el logro del objetivo general, tratando de ser lo más explícito y concreto posible.

IV Libertad de actuación

En este punto deberán considerarse los apoyos que tiene el puesto para la toma de decisiones que se relacionan con su actuación y con los objetivos organizacionales.

V Relaciones internas y externas

Se mencionan las relaciones que mantiene el puesto con otras personas, dentro de la organización y fuera de ella.

VI Magnitud

En esta sección se anotará el importe de los resultados, que deberán ser generados (en caso de que así sea), así como la cantidad de recursos que administra.

VII Requerimientos del puesto

Deberá anotarse el tiempo y las áreas en las cuales el titular o aspirante necesita poseer experiencia y la escolaridad requerida.

VIII Organigrama y firmas de autorización

En esta parte se dibuja el organigrama para ver objetivamente la posición del puesto en la organización, asimismo aparecerán los nombres y firmas del analista, titular del puesto, jefe inmediato y Gerente de Recursos Humanos.

### 3.2 VALUACION DE PUESTOS

La Valuación de Puestos es la unificación de los diferentes juicios y fundamentos que existen en cuanto al contenido de los puestos, las condiciones generales en que éstos se desarrollan y el valor e importancia de los mismos, dentro de la estructura organizacional, en relación con los demás puestos, siendo esto con el propósito de asignarles, a través de una técnica especializada un valor real acorde a la ideología de la empresa y al mismo tiempo competitivo dentro del mercado de trabajo.

#### 3.2.1 INTEGRACION DEL COMITE

Para llevar a cabo la Valuación de Puestos es necesario integrar un Comité de Valuación, el cual deberá estar formado por la autoridad máxima de cada área funcional, además de incluir en él al asesor o responsable del área de Recursos Humanos.

Dicho comité deberá contar con el interés total de la Dirección General de la empresa, con el objeto de apoyar todas las actividades y resultados del mismo. El objeto de reunir al personal de cada área de la empresa, es contar con el conocimiento y experiencia que cada uno de ellos tiene de su propia área de responsabilidad.

La función del comité, será la determinación del valor de cada puesto de la organización, en base al grado de responsabilidad, para lo cual utilizará la técnica de valuación por puntos, por considerarse ésta la de mejor fundamento, ya que toma en cuenta factores que proporcionan una visión clara de los elementos que integran al puesto, para determinar su importancia dentro de la organización.

#### 3.2.2 METODO UTILIZADO

El método que considero más adecuado, como ya se mencionó, es el de Valuación por Puntos, concluyendo esto en base a los resultados obtenidos en la investigación realizada y a las ventajas que ofrece con respecto a las demás, ya que en este método se definen factores claramente identificados y además objetivos que permiten que todos los puestos sean valuados sobre las mismas bases (factores).

#### 3.2.3 DETERMINACION DE FACTORES A UTILIZAR

Dentro de la gran cantidad de factores que pueden utilizarse para determinar el

valor de un puesto, considero que los que a continuación se enlistan son los -- más representativos, por lo que se sugiere su utilización en la valuación de -- los puestos.

1. Habilidad
2. Solución de problemas
3. Responsabilidad
4. Condiciones de trabajo

Cabe hacer mención que estos factores pueden ser definidos por el mismo comité de Valuación o bien por Asesores externos.

Con el propósito de contar con más bases de apreciación para cada uno de éstos factores, resulta necesario definir subfactores que permitan asignar al puesto una valuación justa y objetiva, ya que ésta servirá de base para fijar la retribución respectiva, de acuerdo a lo anterior se tienen los siguientes subfactores:

1. Habilidad
  - En relaciones interpersonales
  - Teórica
  - Administrativa
2. Solución de Problemas
  - Razonamiento
  - Marco de referencia
3. Responsabilidades
  - Limitada
  - Dirigida
  - Abierta
4. Condiciones de Trabajo
  - Riesgos de trabajo
  - Tensión nerviosa

### 3.2.4 GUIA DE VALUACION DE PUESTOS

Para llevar a cabo la valuación de puestos, se recomienda que el Comité de Valuación observe los siguientes pasos:

- a) Determinar los factores, subfactores y grados de intensidad.
  - b) Elaborar tablas de valuación
  - c) Valuar los puestos.
- a) Como se mencionó en el punto anterior, esta determinación podrá llevarse a cabo por el Comité o por Asesores externos.
- b) Una vez que se han determinado los factores, subfactores y grados de intensidad, se procederá a ordenarlos en forma de matriz (renglones y columnas), con el propósito de fijar el valor en puntos a cada subfactor, de acuerdo a su grado de intensidad. A continuación se presentan las Tablas de Valuación de propuestas.
- Cabe aclarar que los valores numéricos utilizados en las presentes tablas - fueron obtenidos mediante la técnica del MIP, que en el punto 3, del capítulo 2 se explicó.

T A B L A D E H A B I L I D A D

| HABILIDAD  | G R A D O S      |                  |                 |
|--|------------------|------------------|-----------------|
|  | I                | II               | III             |
| Es el conjunto de conocimientos y experiencias requeridas para desempeñar en forma adecuada el puesto. |                  |                  |                 |
| <b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>  | <b>BÁSICA</b>    | <b>NECESARIA</b> | <b>ESENCIAL</b> |
| Habilidad requerida para obtener resultados a través de -- otros.                                      | 43<br>50<br>57   | 57<br>66<br>76   | 76<br>87<br>100 |
| <b>HABILIDAD ADMINISTRATIVA</b>  | <b>MINIMA</b>    | <b>MEDIA</b>     | <b>MAXIMA</b>   |
| Habilidad requerida para obtener y armonizar recursos, funciones, objetivos y grupos -- distintos.     | 43<br>50<br>57   | 57<br>66<br>76   | 76<br>87<br>100 |
| <b>HABILIDAD TEORICA</b>   | <b>ELEMENTAL</b> | <b>AVANZADA</b>  | <b>SUPERIR</b>  |
| Habilidad requerida propias - de función, basadas en los conocimientos y experiencias requeridos.      | 43<br>50<br>57   | 57<br>66<br>76   | 76<br>87<br>100 |

**BÁSICA:** Trato normal en las relaciones con otros.

**NECESARIA:** Trato necesario para influir en los demás, con el propósito de lograr - resultados que afecten a parte de la organización.

**ESENCIAL:** Trato necesario para comprender y motivar a las personas, con el fin de obtener resultados que efecten a toda la organización.

**MINIMA:** No requiere habilidad para integrar y armonizar recursos.

**MEDIA:** Habilidad necesaria para integrar y armonizar recursos homogéneos, tanto en naturaleza como en objetivos.

**MAXIMA:** Habilidad necesaria para integrar y armonizar recursos heterogéneos y - que afecten a los recursos totales de la organización,

**ELEMENTAL:** Conocimientos básicos para realizar tareas bajo supervisión (primaria, secundaria, preparatoria). Experiencia mayor a 6 meses.

**AVANZADA:** Conocimientos teóricos completos para aplicarse en problemas usuales en su área (Licenciatura). Experiencia mayor de 2 años.

**SUPERIOR:** Conocimientos teóricos avanzados, para ser aplicados en problemas de su área y otras relacionadas (Maestría, Doctorado, etc.). Experiencia mayor a 5 años.

TABLA DE SOLUCION DE PROBLEMAS

| SOLUCION DE PROBLEMAS  | G R A D O S         |                   |                    |
|--|---------------------|-------------------|--------------------|
|  | I                   | II                | III                |
| Es la actividad mental requerida por el puesto, para identificar y encontrar soluciones a problemas. |                     |                   |                    |
| <b>RAZONAMIENTO</b>  | <b>CON PATRONES</b> | <b>ADAPTATIVO</b> | <b>CREATIVO</b>    |
| Son los procesos mentales requeridos por el puesto para juzgar problemas.                            | 43                  | 57                | 76                 |
|  | 50                  | 66                | 87                 |
|  | 57                  | 76                | 100                |
| <b>MARCO DE REFERENCIA</b>   | <b>NORMADO</b>      | <b>ORIENTADO</b>  | <b>NO DEFINIDO</b> |
| Apoyos o ayudas con que se cuenta para la solución de problemas.                                     | 43                  | 57                | 76                 |
|  | 50                  | 66                | 87                 |
|  | 57                  | 76                | 100                |

**CON PATRONES:** Eventos similares en los que la solución de elección entre los conocimientos y experiencias adquiridos.

**ADAPTATIVO:** Eventos diferentes que presentan características nuevas que requieren de un análisis de conocimientos y experiencias adquiridas para adaptarles a la situación presente, con el fin de darle solución.

**CREATIVO:** Situaciones cuyos elementos sean difíciles de precisar y que requieren de investigación y descubrimientos para proponer soluciones - - innovadoras.

**NORMADO:** Principios y normas de actuación claramente definidos.

**ORIENTADO:** Principios y normas de actuación genéricas.

**NO DEFINIDO:** Principios y normas de actuación no definidas (filosofía de la empresa).

TABLA DE RESPONSABILIDAD

| RESPONSABILIDAD   | G R A D O S      |                   |                   |                   |
|---|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|   | REMOTO           | CONTRIBUTORIO     | COMPARTIDO        | PRIMARIO          |
| Acciones y decisiones requeridas para lograr las finalidades del puesto, así como el impacto de éstas en los fines de la empresa. |                  |                   |                   |                   |
| <b>LIMITADA</b>   |                  |                   |                   |                   |
| Las acciones y decisiones están sujetas a órdenes e instrucciones directas y detalladas.  | 56<br>64<br>74   | 74<br>83<br>98    | 98<br>113<br>130  | 130<br>149<br>171 |
| <b>DIRIGIDA</b>   |                  |                   |                   |                   |
| Las acciones y decisiones están basadas en políticas y procedimientos.  | 74<br>85<br>98   | 98<br>113<br>130  | 130<br>149<br>171 | 171<br>197<br>227 |
| <b>ABIERTA</b>  |                  |                   |                   |                   |
| Las acciones y decisiones no están normadas, se basan solo en la percepción del titular del puesto.                               | 98<br>113<br>130 | 130<br>149<br>171 | 171<br>197<br>227 | 227<br>261<br>300 |

- REMOTO: No influye en los resultados finales de la empresa.
- CONTRIBUTORIO: Acciones y decisiones tendientes a ser utilizadas para el logro de objetivos de otras áreas.
- COMPARTIDO: Participa con otros puestos de su mismo nivel, para el logro de resultados de la organización.
- PRIMARIO: Único responsable de las decisiones y sus resultados.

T A B L A   D E   C O N D I C I O N E S   D E   T R A B A J O   

| CONDICIONES DE TRABAJO   | G R A D O S |       |      |
|--|-------------|-------|------|
|  | BAJA        | MEDIA | ALTA |
| Incluye todas las circunstancias corporales y ambientales y en que se desarrolla el -- puesto. |             |       |      |
| <b>RIESGOS DE ACCIDENTES</b>   |             |       |      |
| Incluye todas las condiciones que pongan en peligro la integridad física.                      | 43          | 57    | 76   |
|  | 50          | 66    | 87   |
|  | 57          | 76    | 100  |
| <b>RIESGOS DE ENFERMEDAD</b>   |             |       |      |
| Incluye todas las condiciones que alteren la salud del titular del puesto.                     | 43          | 57    | 76   |
|  | 50          | 66    | 87   |
|  | 57          | 76    | 100  |
| <b>TENSION NERVIOSA</b>  |             |       |      |
| Incluye todas las condiciones que puedan causar un estado de tensión nerviosa.                 | 43          | 57    | 76   |
|  | 50          | 66    | 87   |
|  | 57          | 76    | 100  |

- BAJA:** Condiciones de trabajo que implican pocos riesgos o mínima alteración nerviosa.
- MEDIA:** Condiciones de trabajo que implican cierta exposición a riesgos o tensión nerviosa.
- ALTA:** Condiciones de trabajo que pueden ocasionar fácilmente algún riesgo o alteración nerviosa.



c) En este punto el Comité analizará las Descripciones de Puestos, para que en base a éstas, determine el grado de intensidad con que cada uno de los subfactores se da en el puesto y de esta manera asigne el valor en puntos correspondiente. Una vez que se fijó el valor en puntos de todos los subfactores, se realizará la sumatoria por factor, para después determinar el valor total en puntos del puesto, consignando por escrito estos resultados, en un formato que llamaremos Hoja de Valuación, la cual se hará por puesto valuado.

Una vez que se concluyó con las valuaciones de todos los puestos elegidos, se procederá a elaborar un concentrado que contenga los títulos de los puestos, así como su valuación correspondiente de acuerdo a su valor en puntos. Lo anterior es con el objeto de detectar si existe incongruencia en las valuaciones asignadas, en caso de existir se procederá a su revisión y ajuste. En caso de no existir dichas anomalías, el comité procederá a entregar los resultados al departamento de Recursos Humanos, el cual por razones de competencia se hará cargo de elaborar la correlación existente entre el valor en puntos y el sueldo pagado, para que de esta manera proponga los ajustes necesarios al tabulador o en su defecto el diseño e implantación de éste. A continuación se muestra un formato de la Hoja de Valuación.

NOMBRE Y LOGOTIPO DE LA EMPRESA

H O J A D E V A L U A C I O N

AREA \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_  
 PUESTO \_\_\_\_\_ CLAVE \_\_\_\_\_  
 FECHA DE VALUACION \_\_\_\_\_  
 TOTAL DE PUNTOS \_\_\_\_\_ NIVEL \_\_\_\_\_

| <u>FACTOR</u>          | <u>SUBFACTOR</u>           | <u>PUNTOS</u> | <u>TOTAL FACTOR</u> |
|------------------------|----------------------------|---------------|---------------------|
| HABILIDAD              | Relaciones Interpersonales | _____         | _____               |
|                        | Habilidad administrativa   | _____         |                     |
|                        | Habilidad teórica          | _____         |                     |
| SOLUCION DE PROBLEMAS  | Razonamiento               | _____         | _____               |
|                        | Marco de referencia        | _____         |                     |
| RESPONSABILIDAD        | Limitada                   | _____         | _____               |
|                        | Dirigida                   | _____         |                     |
|                        | Abierta                    | _____         |                     |
| CONDICIONES DE TRABAJO | Riesgos de accidente       | _____         | _____               |
|                        | Riesgos de enfermedad      | _____         |                     |
|                        | Tensión nerviosa           | _____         |                     |
|                        | <u>TOTAL PUNTOS PUESTO</u> |               | _____               |

COMITE DE VALUACION (Nombre y Firma)

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### 3.2.5 DETERMINACION DE UNA POLITICA SALARIAL

Cualquier Sistema de Administración de Sueldos bien estructurado, debe establecer una política salarial que tenga todos los principios y directrices que reflejen la filosofía y posibilidades económicas de la organización.

Esta política salarial debe ser dinámica, ya que deberá perfeccionarse y adaptarse a situaciones económicas salariales que actualmente, se están modificando con rapidez, debido a las presiones inflacionarias, principalmente.

Una política salarial deberá contener cuatro puntos principales a saber:

1. Preveer ajustes a los salarios en función de las alteraciones del mercado.

Es conveniente mover los salarios en paralelo a los ajustes que sufran éstos en el mercado, siempre y cuando se contemple esta posibilidad por la Dirección General. No se debe dejar al descubierto el factor antigüedad del empleado en la organización.

2. Salarios de admisión.

Debe contemplarse el salario de admisión para nuevos empleados. Si el elemento reclutado y seleccionado, no llena totalmente los requisitos exigidos, el salario de admisión podrá ser inferior hasta en un 20% del límite medio de un salario normal, (que corresponda a su valuación) y así poder ajustarlo después del período de prueba, si sus resultados son satisfactorios.

3. Aumentos salariales.

Ajustar estos incrementos a aumentos tipificados como:

- a) Por incremento a los salarios mínimos; Tratar de establecer el valor real de los salarios, por alteraciones en la política económica del país. La proporción de ajuste será dada por los ajustes que sufran los salarios mínimos, dictados por el gobierno. Su otorgamiento dependerá de la Alta Administración de la empresa y no representarán un derecho adquirido.
- b) Individuales; Deberán clasificarse en:
  - b.1. Por promoción: Cuando se le asigna a un empleado un puesto de mayor responsabilidad, deberá indicar tiempo y porcentaje.
  - b.2. Por encuadre: Cuando la investigación salarial arroje desviaciones muy marcadas en algunos puestos.
  - b.3. Por mérito: Cuando el empleado ha llenado todos los requisitos exigidos del puesto, se conceden por un desempeño superior al normal. Estos incrementos deben consi-

derar la antigüedad y el potencial de desarrollo, daden ganarse y no concederse automáticamente, tienen como -- fin motivar a los empleados más dedicados.

4. Toda política deberá ir acompañada de la elaboración de su curva salarial y sus grupos de sueldos, indicando un mínimo, promedio y máximo.

### 3.2.6 INVESTIGACION SALARIAL

La Administración de Sueldos busca no solamente presentar las bases teóricas para llevar a cabo trabajos tendientes a analizar y valorar los puestos, así como calificar el desempeño de los empleados, sino que persigue mantener el equilibrio interno de los salarios de la organización y conservar el equilibrio externo de éstos, con relación al mercado de trabajo.

De esta manera, antes de proceder a elaborar las escalas de sueldos de la organización (trabajador) es conveniente analizar los sueldos de la comunidad.

Para lograr ésta la organización podrá valerse de:

#### 1. Investigaciones Hechas por otras Empresas.

Para ver si son de utilidad estas investigaciones, se debe observar lo siguiente:

- Cuáles son los puestos investigados.
- Qué Compañías son las participantes.
- Y la fecha en que fueron realizadas.

#### 2. Investigaciones Hechas por Empresas Especializadas en Sueldos.

En este caso solo se debe observar lo siguiente:

- Que la fecha en que fué realizada no sea muy atrasada.
- Y que la región donde se desarrolló sea acorde al área donde se encuentra enclavada la organización.

#### 3. Llevar a Cabo su Propia Investigación.

Para llevar a cabo esta investigación que resulta extenuante y meticulosa, la empresa necesitará contar con elementos previos a su realización para asegurar buenos resultados.

Para llevar a cabo esta investigación, se deberá obedecer a la siguiente serie de pasos:

##### a) Seleccionar sus puestos tipo.

Estos puestos tipo, deberán ser fácilmente identificados en el mercado, además de ser los que representen varios puntos de la curva salarial de la empresa.

El número de puestos que compondrán la investigación, dependerá del tipo de actividad de la organización, de su tamaño y necesidades. Deberán ser cuidadosamente seleccionados.

b) Seleccionar Empresas Participantes.

Con el fin de adoptar un criterio para la elección de empresas participantes, obedecerá a lo siguiente:

- Localización geográfica de la empresa.
- Tipo de Actividad.
- Tamaño de la empresa y
- Política salarial de la empresa. Este punto obedece a que si la empresa pretende seguir una política salarial agresiva, tiende a elegir este mismo tipo de empresas (con políticas agresivas de sueldos), o si la empresa pretende pagar alrededor del promedio del mercado, tiende a escoger empresas conservadoras en su política salarial.

c) Número de Empresas Participantes.

El número de empresas participantes irá en función de:

- Nivel de precisión de la investigación y
- Tiempo a utilizar para la realización de la investigación.

d) Elaboración del Cuestionario de la Investigación.

Antes de iniciar con la recolección de los datos, resulta imprescindible - la elaboración del cuestionario, el cual además de solicitar datos sobre salarios, puede contemplar otros elementos, tales como: política salarial, beneficios y prestaciones que las empresas ofrecen, influencia del mérito en el salario, así como otros datos de la organización, tales como índices de ausentismo, retardos, rotación, además de las Valoraciones de los Puestos encuestados.

e) Recolección de Datos.

La recolección de datos en una investigación, se hace mediante los siguientes medios:

- Cuestionario
- Visitas e intercambio frecuente de información.
- Reuniones de Asociaciones de Empresas o de Industrias.
- Cartas, cuando las empresas investigadas están a considerable distancia.
- Llamadas telefónicas, cuando las relaciones con las empresas investigadas son estrechas.

Considero que el principal medio de recolección de datos es el cuestio--

nario, presentado por una carta, dirigida al responsable de su llenado.

f) Tabulación y Tratamiento de los Datos.

Una vez recolectados todos los cuestionarios, la empresa llevará a cabo - la comparación de sus sueldos, para verificar que tan diferente está su - estructura de sueldos, en relación a las de las demás empresas.

Cabe hacer mención que la investigación realizada, es un intercambio de - información sobre sueldos y prestaciones y que la empresa que investiga - quedará comprometida a entregar los resultados de la investigación a las empresas investigadas, manteniendo la confidencialidad de la información, dentro de ciertos límites. A cada empresa se le asignará una clave que - las demás desconocerán. El la presentación de los resultados, deberá ir un directorio, con el fin de fomentar el intercambio posterior de las em - presas participantes.

g) Determinación de la Recta o Curva Salarial de la Investigación y de la Organización.

Una vez que se tabuló la información obtenida, se procede a la elaboración o determinación de la CURVA SALARIAL.

Esta Curva Salarial se calcula con auxilio de la técnica estadística de los mínimos cuadrados y la definición matemática de la línea de tendencia que expresa la relación entre dos variables y cuya fórmula es:

$y = a + bx$  donde:

y = Representa a los salarios (eje vertical)

a = Representa la posición inicial de la recta salarial.

b = Es la inclinación de la recta.

x = Representa el valor en puntos (eje horizontal)

Los valores de a y b son calculados, utilizando las siguientes fórmulas:

$$a = \frac{y - b(x - \bar{x})}{n}$$

$$b = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

donde: x = Puntos asignados a cada puesto.

y = Sueldo.

N = Número de datos.

Con el propósito de contar con una herramienta útil para comparar nuestros sueldos, resulta imprescindible seguir el siguiente procedimiento:

1. Trazar una gráfica a la línea de salarios, de la propia empresa.
2. Agrupar los datos de la investigación, de acuerdo a la clasificación interna de la organización.
3. Trazar la línea de salarios del mercado en la misma gráfica donde se trazó la línea interna.
4. Analizar las dos líneas de salarios (interna y externa) y verificar la correlación existente entre ambas. Una tercera línea de salarios, puede obtenerse al hacer uso, nuevamente de la técnica de mínimos cuadrados.
5. Determinar que tan alejadas están nuestros sueldos de los sueldos del mercado.

### 3.3 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Al existir diferencias en el rendimiento de cada empleado o trabajador, resulta imprescindible establecer bases para compensar a los empleados por estas diferencias. La Evaluación del Desempeño, pretende dar una apreciación del desempeño del individuo en el puesto y de su potencial de desarrollo en la organización. Por otra parte al aplicar una técnica de Evaluación del Desempeño, puede tener consigo el hallazgo de:

- Problemas de supervisión de personal.
- De integración de la persona a la organización o a su puesto.
- Del no aprovechamiento de personal con buen potencial de desarrollo.
- De motivación.

#### 3.3.1 PARAMETROS DE EVALUACION

Dentro de los puntos que se trataron en el punto 4.3, del Capítulo II, se encuentra que los factores más representativos para evaluar el desempeño o actuación del personal en sus puestos, son los siguientes:

- I. Desempeño de la Función.
  1. Cantidad de trabajo.
  2. Calidad del trabajo.
  3. Conocimiento del trabajo (adaptación).
  4. Responsabilidad.

## II. Características Individuales.

1. Cooperación e Iniciativa.
2. Comprensión de situaciones.

## III. Características Personales.

1. Puntualidad y asistencia.
2. Buenos hábitos y presentación de Seguridad.

I.1 CANTIDAD DE TRABAJO: Número de servicios hechos, número de pólizas elaboradas, piezas fabricadas, etc.

I.2 CALIDAD DEL TRABAJO: Exactitud, oportunidad y presentación del trabajo realizado.

I.3 CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Grado de conocimiento del trabajo realizado y su adaptación y conocimiento de las políticas de la organización.

I.4 RESPONSABILIDAD: Grado de vigilancia necesaria para cumplir eficientemente lo encomendado, así como la dedicación del empleado.

II.1 COOPERACION E INICIATIVA: Disposición para con el trabajo extraordinario, así como de la capacidad para idear modificaciones en su trabajo, con el fin de mejorar procedimientos.

II.2 COMPRENSION DE SITUACIONES: Capacidad de análisis y percepción de hechos normales y extraordinarios.

III.1 PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA: Buena observación de horarios establecidos.

III.2 BUENOS HABITOS DE PRESENTACION Y SEGURIDAD: Manera de presentación, así como acciones y actitudes tendientes a minimizar los riesgos.

Cabe señalar que cada empresa está en libertad de definir sus propios parámetros, los cuales se engloban en los aquí expuestos.



### 3.3.2 METODO UTILIZADO

Dentro de los métodos existentes, el más adecuado es el de escalas gráficas discontinuas, ya que por su fácil comprensión y evaluación simple, no confunde al evaluador al momento de calificar. De esta manera dentro del mismo formato contar con una sección para que se evalúe por resultados al empleado y así de esta manera poder evaluarlo con más objetividad.

### 3.3.3 FORMATO PROPUESTO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

NOMBRE Y LOGOTIPO DE LA EMPRESA

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Período de Evaluación: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

PARTE I

INSTRUCCIONES: Cada parametro de evaluación fué dividido en números de grados de actuación, considere cada uno separadamente y asignele solamente un grado por cada factor, indique el valr en puntos en la -- columna derecha y totalice.

| PARAMETROS DE EVALUACION   | GRADOS DE ACTUACION  |  |  |  |   | PUNTOS<br>ASIG. |
|--|--|--|--|--|---|-----------------|
|  | 1 - 2 - 3  | 4 - 5 - 6                                | 7 - 8 - 9                                | 10 - 11 - 12   | 13 - 14 - 15  |                 |
| <p><b>CANTIDAD DE TRABAJO</b></p> <p>Evalúe la producción del - trabajo o la cantidad de - servicios hechos de acuerdo a la naturaleza y con - las condiciones del puesto. No se deje influenciar por la calidad de los servi - cios hechos.</p> | <p>Cantidad <u>in</u> adecuada.</p>  | <p>Cantidad <u>ap</u>enas aceptable.</p> | <p>Cantidad <u>sa</u>tisfactoria.</p>    | <p>Siempre mantiene una buena cantidad de trabajo.</p> | <p>Dé siempre cuenta de un volumen de trabajo, realmente desusado.</p>                                      |                 |
| <p><b>CALIDAD DEL TRABAJO</b></p> <p>Evalúe la exactitud, oportunidad, presentación, orden y esmero del trabajo - realizado. No tome en consideración - la cantidad del trabajo.</p>   | <p>Comete errores frecuentes y demuestra negligencia y falta de cuidado.</p> | <p>A veces deja que desear.</p>          | <p>Trabaja en - general con cuidado.</p> | <p>Su trabajo es -- siempre bien hecho.</p>            | <p>Su trabajo demuestra siempre un -- cuidado excepcional, se puede confiar totalmente - en su trabajo.</p> |                 |

|   |  |   |  |  |  |  |
|---|--|---|--|--|--|--|
| <p><b>PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA.</b></p> <p>Evalúe el grado de observación de los horarios establecidos por el empleado.</p> <p>Considere todos los horarios establecidos en la Empresa, así como su índice de ausentismo.</p>           | <p>1 - 2 - 3</p> <p>Siempre llega tarde y falta injustificadamente con mucha frecuencia.</p> | <p>4 - 5 - 6</p> <p>llega más de 50% de los días hábiles con retardo pide permisos con cierta frecuencia.</p> | <p>7 - 8 - 9</p> <p>Cumple con los horarios establecidos Cuenta con un número no muy considerable de permisos.</p> | <p>10 - 11 - 12</p> <p>Cumple con los horarios de entrada más tiene un óptimo nivel de ausentismo El tiempo que tiene en la empresa nunca ha faltado injustificadamente.</p> | <p>13 - 14 - 15</p> <p>Siempre cumple con TODOS los horarios establecidos y --- rara vez solicita permisos nunca ha faltado injustificadamente en el tiempo que lleva en la Empresa.</p> |  |
| <p><b>HABITOS DE PRESENTACION Y SEGURIDAD.</b></p> <p>Evalúe la impresión que causa la presentación personal del empleado así como sus acciones tendientes a minimizar los riesgos de enfermedades y accidentes en la organización.</p> | <p>1 - 2 - 3</p> <p>Relajado no se cuida. Comete con mucha frecuencia actos inseguros.</p>   | <p>4 - 5 - 6</p> <p>A veces descuida su apariencia. Comete actos inseguros con cierta frecuencia.</p>         | <p>7 - 8 - 9</p> <p>Normalmente está bien arreglado. Respeta las Normas de Seguridad e Higiene establecidas.</p>   | <p>10 - 11 - 12</p> <p>Cuidadoso en su manera de vestir y arreglo personal. Contribuye a nuevas ideas para guardar la seguridad en la empresa.</p>                           | <p>13 - 14 - 15</p> <p>Excepcionalmente bien cuidado y siempre presentable. Contribuye y fomenta la seguridad entre sus compañeros.</p>  |  |
| <p><b>II. TOTAL HABITOS DE PRESENTACION Y SEGURIDAD.</b></p>  |  |   |  |  |  |  |

**PASTE II**

**INSTRUCCIONES:** Señale objetivos específicos, mencionando fechas en que serán revisados. Sea claro en su redacción trate de que sean objetivos alcanzables. (Si es insuficiente este espacio, anexa las hojas necesarias)

| OBJETIVOS PROPUESTOS | OBJETIVOS ALCANZADOS | OBSERVACIONES |
|----------------------|----------------------|---------------|
|                      |                      |               |

|  |  |  |  |  |   |  |
|--|--|--|--|--|---|--|
| CONOCIMIENTOS DEL TRABAJO (ADAPTACION)   | 1 - 2 - 3  | 4 - 5 - 6  | 7 - 8 - 9  | 10 - 11 - 12   | 13 - 14 - 15  |  |
| Evalúe el grado de conocimiento del trabajo realizado, así como su adaptación y conocimiento a la filosofía de la empresa.                           | Realiza su trabajo sin saber lo que hace.                                | Realiza su trabajo sin conocimiento total de sus responsabilidades.                  | Tiene conocimiento de lo que hace y conoce poco las políticas de la empresa. | Domina su puesto y conoce la empresa, en lo que respecta a su departamento.          | Domina su puesto y cualquier otro de su departamento, conoce con precisión la empresa.                |  |
| RESPONSABILIDAD  | 1 - 2 - 3  | 4 - 5 - 6  | 7 - 8 - 9  | 10 - 11 - 12   | 13 - 14 - 15  |  |
| Evalúe la manera como el empleado se dedica al trabajo. Considere cuánta vigilancia asume para conseguir los resultados.                             | Es imposible depender de sus servicios, necesita constante vigilancia.   | No se puede contar siempre con los resultados deseados, necesita algo de vigilancia. | Se puede depender de su trabajo con una supervisión normal.                  | Se dedica bien, bastando una pequeña dirección.                                      | Merece la máxima confianza, no es preciso vigilarlo.  |  |
| I. TOTAL DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN   |  |  |  |  |   |  |
| COOPERACION E INICIATIVA   | 1 - 2 - 3  | 4 - 5 - 6  | 7 - 8 - 9  | 10 - 11 - 12   | 13 - 14 - 15  |  |
| Evalúe la voluntad de cooperar y el auxilio que presta a sus compañeros, considere también la capacidad para mejorar procedimientos y sentido común. | Está siempre poco dispuesto a cooperar.                                  | A veces difícil de manejar, le falta entusiasmo, instrucciones con detalle.          | Cumple con buena voluntad lo que le es confiado.                             | Siempre está dispuesto a cooperar. Resuelve problemas con buen sentido común.        | Coopera al máximo se esfuerza por ayudar. Piensa rápido y lógicamente en situaciones extraordinarias. |  |
| COMPRESION DE SITUACIONES  | 1 - 2 - 3  | 4 - 5 - 6  | 7 - 8 - 9  | 10 - 11 - 12   | 13 - 14 - 15  |  |
| Capacidad de análisis y percepción de hechos normales y extraordinarios.   | Siempre toma decisiones equivocadas no es capaz de percibir situaciones. | Se equivoca frecuentemente es muy conveniente darle instrucciones detalladas.        | Demuestra buen sentido en situaciones normales.                              | Resuelve problemas con buen sentido común en situaciones normales y extraordinarias. | Piensa rápida y lógicamente ante situaciones extraordinarias es muy analítico.                        |  |
| II. TOTAL CARACTERISTICAS INDIVIDUALES.  |  |  |  |  |   |  |

PARTE III.

INSTRUCCIONES: Una vez que totalizó todos los puntos obtenidos en la PARTE I ; califique de acuerdo a la siguiente tabla, marcando con una X según corresponda al grado de actuación obtenido por el empleado.

| TOTAL<br>PUNTOS<br>OBTENIDOS   | 8 - 24   | 25 - 48   | 49 - 72  | 73 - 104 | 105 - 120   |
|--|----------|-----------|----------|----------|-------------|
| TIPO DE<br>CALIFICACION.<br>(Marque con una X,<br>según corresponda) | MARGINAL | ACEPTABLE | ADECUADO | NOTABLE  | EXCEPCIONAL |
|  |          |           |          |          |             |

Nombre y firma del evaluador

Nombre y firma del evaluado.

- MARGINAL:** Desempeño abajo del mínimo esperado, causado por el reciente ingreso del personal o incompetencia.
- ACEPTABLE:** Desempeño mínimo esperado, cuando un empleado se encuentra en este nivel de actuación, puede estar en una etapa de transición de marginal a aceptable o viceversa.
- ADECUADO:** El titular del puesto logra totalmente los resultados esperados.
- NOTABLE:** El titular excede eventualmente los resultados esperados del puesto. Estos resultados son notorios tanto para el jefe inmediato como para otros del mismo nivel jerárquico.
- EXCEPCIONAL:** El desempeño excede de lo esperado de una manera permanente y constante, siendo esta actuación notable en toda la organización, el titular del puesto está en condiciones de ser promovido a otro puesto de mayor nivel jerárquico.

RECURSOS HUMANOS  
ADMIN. DE SUELDOS

### 3.3.4 GUIA DE ALUMENTOS DE SUELDO

Con el propósito de orientar la acción de los incrementos de sueldo, en base a la actuación del empleado en su puesto de trabajo, se sugiere elaborar una guía de aumentos de sueldo, que considere tanto el desempeño de la persona como la permanencia de éste en el puesto, la organización ó cualquier otro factor que sea específico de cada empresa. Pueden prevverse situaciones de empleados sub-pagados y sobre-pagados.

A continuación se propone una guía que pretende orientar los aumentos de sueldo considerando los factores mencionados anteriormente. Además de tomar en cuenta los factores internos y externos que afectan directamente la retribución al personal y mismos que fueron vistos en el punto 4.4, del Capítulo II.

NOTA: Para la elaboración de la Guía de Aumentos, se utilizarán los siguientes datos:

1. Incremento promedio a otorgar.
2. Incremento mínimo garantizado.
3. Incremento máximo individual.

NOMBRE Y LOGOTIPO DE LA EMPRESA

GUIA DE AJUSTES DE SALDO

Vigencia: Del \_\_\_\_\_  
al \_\_\_\_\_

| ANTIGÜEDAD<br>EN EL PUESTO | NIVEL DE CALIFICACION O DESEMPEÑO |           |          |         |             |
|----------------------------|-----------------------------------|-----------|----------|---------|-------------|
|                            | MARGINAL                          | ACEPTABLE | ADECUADO | NOTABLE | EXCEPCIONAL |
| DE 0 A 1 AÑOS              | 10                                | 12        | 14       | 16      | 18          |
| DE 2 A 5 AÑOS              | 8                                 | 4         | 16       | 18      | 21          |
| DE 6 A 10 AÑOS             | --                                | 16        | 18       | 21      | 24          |
| DE 11 A 15 AÑOS            | --                                | 18        | 21       | 24      | 24          |
| DE 16 A 20 AÑOS            | --                                | 21        | 24       | 24      | 24          |
| MÁS DE 20 AÑOS             | --                                | 24        | 24       | 25      | 25          |
| PERSONAL SOBRE-PAGADO      | --                                | --        | 10       | 12      | 14          |
| PERSONAL SUB-PAGADO        | --                                | 15        | 20       | 25      | 25          |

Para el personal sobre y subpagado, será considerado independientemente de su antigüedad en el puesto, pero sí tomando en cuenta su nivel de calificación o desempeño.

NOTA: Para este ejemplo se tomó como aumento mínimo un 10%, que podría ser el Índice Nacional de Precios al Consumidor y a partir de éste y utilizando la teoría de los MIP's hasta alcanzar el máximo que es de un 25%.

## CONCLUSIONES

La Administración de Sueldos es una técnica que no tiene aún un grado de aplicación considerable por las empresas en México. Muchas de ellas, las grandes transnacionales principalmente, cuentan con departamento especializado en la Administración de Sueldos, pero desgraciadamente al no darle mantenimiento como es debido, se van convirtiendo en el motivo real por cual fueron creados, un requisito institucional y no como una necesidad organizacional que ayude a la empresa al mejor aprovechamiento de los Recursos Humanos con que cuenta e incluso, también de los Recursos Materiales y Financieros.

A pesar de las leyes, técnicas y programas que han sido desarrolladas para orientar la remuneración justa a los Recursos Humanos de la organización, aún sigue pre dominando el juicio de la Dirección como instrumento principal y determinante, en algunos casos, de las decisiones que se toman en la Administración de los Sueldos. Por lo tanto y mientras persista esta condición, todos los sistemas tendientes a remunerar justamente al personal, deberán seguir como objetivo, no precisamente la remuneración justa, sino el perfeccionamiento del buen Juicio de la Dirección.

Creo conveniente aclarar, que al adoptar, desarrollar, mantener y controlar un Sistema de Administración de Sueldos, no es el remedio a todos los males de Recursos Humanos de las empresas y por lo tanto el considerar esta técnica como parte de un Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos, traería como consecuencia grandes beneficios para las organizaciones que deben alcanzar la excelencia en su funcionamiento.

Por lo anterior, resulta evidente el esfuerzo y entusiasmo que se debe inyectar en cualquier proyecto de Administración de Sueldos a desarrollar, para que de esta manera, hacer ver a la Dirección General de la Empresa, las bondades y beneficios que trae la aplicación de la técnica de Administración de Sueldos.

Para concluir, no debemos olvidar que ligado al desarrollo organizacional, va el desarrollo económico y psicosocial al individuo, reflejándose todo esto en mayores y mejores condiciones de vida para la sociedad y con ello cumplir con los avances que demanda el progreso día a día.



## BIBLIOGRAFIA

1. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
Arias Galiacia Fernando / Trillas
2. MANUAL DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS  
Benneth J. Albert /
3. ADMINISTRACION DE SUELDOS  
Centro de Desarrollo de Personal /
4. CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
5. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
Chiquenato Idalberto / Mc Graw Hill
6. COMO FORMULAR UN PROGRAMA DE DESCRIPCION DE PUESTOS  
Hamilton Alexander Institute / Modern Business Reports
7. ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS (MANUAL DE ENTRENAMIENTO DE ANALISTAS)  
Hay y Asociados
8. CONCEPTOS Y METODOLOGIA DEL SISTEMA HAY  
Hay y Asociados
9. LEY FEDERAL DEL TRABAJO
10. ADMINISTRACION DE PERSONAL II PARTE  
Reyes Ponce Agustín / Litusa
11. EL ANALISIS DE PUESTOS  
Reyes Ponce Agustín / Litusa
12. ADMINISTRACION DE EMPRESAS 2a. PARTE  
Reyes Ponce Agustín / Litusa
13. ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS  
Sibson, Robert E. / Editora Técnica

14. ESTADISTICA PARA ADMINISTRACION Y ECONOMIA

Stevenson William L. / Harla