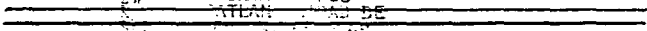




001504
 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
 DE MEXICO

1
 2eq.



ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
 ACATLAN
 '97 MZO 20 PM 5 03

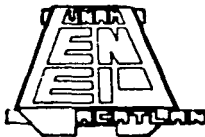
DEPARTAMENTO DE
 PROFESIONES
 Y CARRERAS

**MODELO PARA LA PLANEACION
 DE SALARIOS**

**TRABAJO DE INVESTIGACION
 QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
 LIC. EN MATEMATICAS APLICADAS Y
 COMPUTACION**

BAJO LA OPCION DE SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR
 P R E S E N T A
 SALVADOR ALFARO BUGARINI

ASESOR: MAT. HECTOR ARGUELLES TEJEDA



NAUCALPAN, EDO. DE MEXICO

1997

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

Dedicatorias:

Para mis padres porque siempre hicieron también suya esta meta que hoy se materializa.

Gracias por todo su amor, apoyo e insistencia.

A mis hermanos, porque nada mejor que su ejemplo me ha motivado.

Para Margarita y Rafael con mucho amor y todo mi apoyo para ustedes por siempre.

Con mucho cariño para mis abuelitos.

A toda mi familia y amigos con todo mi aprecio.

De todo corazón a Mónica Ivette.

Agradecimientos:

**A la E.N.E.P. "Acatlán" y
U.N.A.M. nuestra máxima
casa de estudios.**

**A los profesores:
Juan Torres Lovera
Hugo Reyes Martínez
Ignacio Lizarraga Gaudry
Miguel Ramírez Zozaya
y especialmente al asesor
Héctor Arguelles Tejeda.**

**A los compañeros del
seminario - taller
extracurricular.**

**A los compañeros y amigos
de la oficina.**

**MODELO PARA LA PLANEACIÓN DE
SALARIOS**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN		xi
CAPÍTULO I		
ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS EN LA ORGANIZACIÓN		1
1.1	Diseño de la organización	3
1.2	Estructura de la organización	4
1.3	Administración de personal	5
1.4	Sistema de administración de salarios	6
1.40	Importancia de la planeación de salarios	7
1.41	Definición de administración de salarios	8
1.42	Objetivos generales de administración de salarios	9
1.43	Técnicas de administración de salarios	10
1.44	Factores principales de salarios	11
1.5	La retribución es un factor sistémico	16
CAPÍTULO II		
PLANTEAMIENTO DEL MODELO PARA LA PLANEACIÓN DE SALARIOS		17
2.1	Mercado laboral	19
2.10	Situación actual	
2.2	Definición de requerimientos y componentes del Modelo para la Planeación de Salarios	21
2.3	Subsistema de puesto	25
2.30	Descripción de puestos	
2.31	Valuación de puestos	26
2.4	Subsistema de mercado salarial	29
2.40	Encuesta del mercado de salarios	

	2.41	Estructura de salarios	33
	2.42	Diseño de la estructura salarial	
	2.43	Matriz de incremento de salarios	35
2.5		Subsistema de persona	36
	2.50	Evaluación del desempeño	
2.6		Política de administración de salarios	38
	2.60	Manual de administración de salarios	

CAPÍTULO III

APLICACIÓN DEL MODELO PARA LA PLANEACIÓN DE SALARIOS

		EN UNA ADMINISTRADORA DE FONDOS DE RETIRO (AFORE)	39
--	--	--	-----------

CASO PRÁCTICO.

	3.1	Sistema financiero mexicano	41
	3.2	Antecedentes de las AFORE's	
	3.3	Misión, valores y objetivos de la AFORE	42
	3.3	Diseño organizacional	43
	3.4	Estructura organizacional	44
	3.5	Descripción de puestos	51
	3.6	Valuación de puestos	55
	3.7	Encuesta de mercado de salarios	56
	3.70	Estructura salarial	57
	3.71	Costo de nómina	58
	3.72	Monto de comisiones AFORE	59
	3.73	Matriz de incremento de salarios	60
3.8		Evaluación del desempeño	61
3.9		Manual de administración de salarios	62

		CONCLUSIONES	75
--	--	---------------------	-----------

		FUENTES DE CONSULTA	77
--	--	----------------------------	-----------

INTRODUCCIÓN

El grado de desarrollo de un país se debe fundamentalmente al elemento humano que lo integra, siendo esto de vital importancia se debe contar con profesionales en todas las ramas del conocimiento cuya principal preocupación debe consistir en mantenerse actualizados en los aspectos que se encuentren ligados con su quehacer profesional

El factor humano es uno de los elementos más importantes para la existencia, desarrollo y sobrevivencia de cualquier empresa, por ello además de prestar sus servicios en la organización es significativo que logre también su realización personal.

El administrador moderno debe dirigir sin titubeos, con mano firme a ese grupo humano organizado, haciendo funcionar un conjunto de medios materiales e intelectuales, puestos a su disposición por los inversionistas de la empresa, para desarrollar una determinada actividad: proporcionar bienes o servicios y con esto satisfacer una función social.

Ese dirigente, además, debe tener en mente que la empresa no vive por sí y para sí, sino que depende de un medio económico que lo conforma y le impone una serie de restricciones, de carácter económico, político, social, etc.

Es por tanto necesario que el administrador mantenga un equilibrio permanente entre los diversos elementos de la empresa, tanto internos como externos, con el fin de estar siempre en concordancia con las exigencias del progreso económico, técnico y social; equilibrio que solo alcanzará y mantendrá quien esté debidamente preparado y capacitado.

La evolución que han sufrido las empresas, la situación económica cambiante año tras año, han modificado el ambiente en que actualmente vivimos. Las empresas mexicanas, deben contar con personal profesional altamente capacitado ya que dirigir una empresa sin la preparación adecuada puede significar estancamiento y este es el punto anterior al fracaso.

Administrar con éxito una empresa en la actualidad, presenta una gran dificultad. La administración es más compleja y los métodos de ayer se vuelven obsoletos hoy, puesto que también están basados en experiencias de antaño.

No se debe permitir que las empresas, sin importar su magnitud, continúen administrándose de manera reactiva o solo de acuerdo a la experiencia, sino que el camino a seguir sea el contar con nuevas técnicas que permitan desarrollar una administración científica y que faciliten resolver problemas actuales ya que, el éxito o fracaso de una empresa dependerá del tipo de administración que se aplique.

La velocidad con la que se ha cuando alcanzar la apertura comercial y los convenios internacionales para nuestro país así como la falta de planeación para proporcionar una fuerza de trabajo en cantidad y con calidad ha deteriorado las estructuras de las organizaciones, debido a esto la remuneración se empieza a matizar por la oferta y demanda del mercado de trabajo, en consecuencia que se busque la mayor preparación académica y práctica al menor costo posible.

El presente trabajo de investigación tiene el objetivo de construir un modelo para el diseño, desarrollo y mantenimiento de sistemas salariales que determine la manera de remunerar al personal, con base en políticas, técnicas, procedimientos y variables de compensación, para atraer, conservar y motivar a la fuerza de trabajo con potencial en una organización y controlar los costos de la nómina.

La investigación tiene su origen y propuesta de aplicación en el sector financiero, sin embargo está dirigida a organizaciones de cualquier sector productivo que pretenda implantar un sistema formal de administración de salarios. Por último y para dar paso al inicio del estudio cabe mencionar que una de las principales motivaciones y retos de esta investigación radica en la idea de utilizar los sistemas salariales para iniciar un programa más amplio de transformación organizacional.

Nuestro temor más profundo no es que seamos insuficientes. Nuestro temor más grande es que somos poderosos más allá de lo que nos podemos imaginar. Es nuestra luz, y no nuestra oscuridad, lo que más nos asusta.

Nelson Mandela

Fragmento del discurso de su toma de poder presidencial, 1994.

CAPÍTULO I

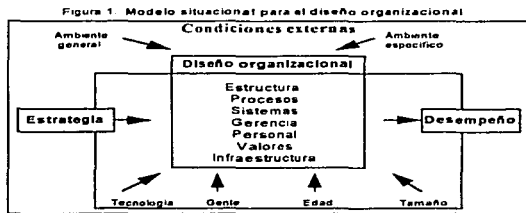
ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS EN LA ORGANIZACIÓN

1.1 Diseño de la organización

Las organizaciones necesitan de una "arquitectura", de un diseño, de una planificación y de que esto se realice de manera periódica y permanente como requisito para que efectivamente puedan cumplir con sus objetivos y hacer la mejor utilización de sus recursos. Véase figura 1.

Las organizaciones son, y deben ser, objeto de un diseño consciente, mucho más si se trata de grandes empresas que persiguen objetivos relevantes y que agrupan grandes cantidades de personas en sistemas complejos.

Por lo tanto cuando los administradores construyen o cambian una estructura de organización, se involucran con el diseño de la organización. Éste es parte de una función más amplia de organización e incluye el diseño de puestos, la creación de relaciones de autoridad y la provisión de recursos humanos para la organización.¹ Como parte fundamental del diseño de la organización, el personal está representado por el conjunto de sus miembros, de sus integrantes, de sus trabajadores de todo tipo y nivel.



Fuente: Antonoral, Blanco Marcel
Guía básica para (re)organizar
Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
México, 1991 p.15

¹ Stephen P. Robbins
Administración Teoría y Práctica
Prentice Hall Hispanoamericana, 1987 p. 160

1.2 Estructura de la organización

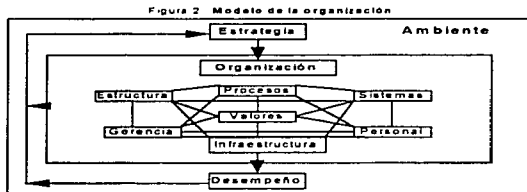
La estructura de una organización es el sistema formal de relaciones de trabajo que dividen y coordinan las múltiples tareas de las personas y grupos para servir a un propósito común.²

La estructura organizacional es el marco de la organización y comprende la división del trabajo en unidades organizativas y puestos, la jerarquía de autoridad y las líneas formales de comunicación. Véase figura 2. Una estructura de organización puede dividirse en tres partes: complejidad, formalización y centralización.

Complejidad: Considera la diferenciación que existe en la organización, entre más división del trabajo, niveles de jerarquía y dispersión geográfica entre las unidades de la organización, más difícil será coordinar al personal y sus actividades.

Formalización Es el grado en que una organización descansa en reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados.

Centralización Considera donde reside el grado de autoridad de toma de decisiones.



Fuente: Antonorski, Bianco Marcel
Guía básica para reorganizar
Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
México, 1991 p. 14

² John R. Schermerhorn
Management for Productivity
John Wiley & Sons, Nueva York, 1986, p.163.

1.3 Administración de personal

La administración de personal, llamada también recursos humanos, representa hoy un desafío más grande que en cualquier época. Cada nueva generación de empleados esta mejor educada y más preparada que la anterior. Por eso esperan un liderazgo inteligente y un trato más considerado. Gracias a la protección que obtienen de los sindicatos y a la legislación laboral, los empleados pueden combatir hoy un trato injusto o arbitrario que hace solo unas décadas se hubieran visto forzados a aceptar.³

Para afrontar estos crecientes desafíos, los administradores requieren de un conocimiento global del comportamiento humano. Deben saber cómo evitar problemas de comportamiento con sus colaboradores y ser capaces de manejar los que se les presentan. Si los empleados están sindicalizados, los administradores de personal deben entender las relaciones laborales y ser capaces de interpretar y administrar adecuadamente los contratos o convenios colectivos de trabajo.

La administración de personal incluye la siguientes funciones:

1. La obtención, desarrollo y motivación de los recursos humanos necesarios en la organización para alcanzar sus objetivos.
2. Preparación de una estructura, clima organizacional y desarrollo de un estilo gerencial que fomente la cooperación y la dedicación en toda la organización.
3. La mejor utilización de las destrezas y capacidades de todos los empleados de la organización.
4. Asegurar que la organización cumpla con sus responsabilidades sociales y legales ante sus empleados, especialmente respecto a las condiciones de empleo, calidad de vida y trabajo que se les suministre.

³ Herbert J. Chnden-, Arthur W. Sherman Jr
Administración de Personal. Organización, contratación y remuneración del trabajo
South-Western Publishing Co. USA 1984 pag 1.

1.4 Sistema de administración de salarios

Todas las personas dentro de las organizaciones gastan tiempo y esfuerzo y, en cambio reciben dinero que representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocos entre empleados y patrón.

Los salarios son el medio de remunerar económicamente a los empleados. Es su fuente de ingresos y de reconocimiento, es la fuente principal de costos de operación en las empresas.

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de la organización es el que se relaciona con la política de salarios. El nivel de salarios en relación a la producción es el elemento esencial, tanto en la competencia de la organización en el mercado de trabajo, como en las relaciones de la organización con sus propios empleados, es uno de los mejores métodos para aumentar la productividad, ya que es natural que un empleado se esfuerce más cuando recibe de la organización los incentivos y la motivación adecuada.⁴

Los salarios constituyen el centro de la relación transaccional más importante en los negocios, representan una de las transacciones más complicadas, puesto que cuando una persona acepta un cargo se compromete a una rutina diaria, a un estándar de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización a cambio de un salario.

Para el empleado, el trabajo, es considerado generalmente como un medio de alcanzar un objetivo intermedio que es el salario, ya que con este muchos objetivos finales pueden ser conseguidos. Mientras que para el patrón el salario constituye un centro de costo, para el empleado constituye una fuente de ingreso. Desde el punto de vista de la organización, los salarios son a un mismo tiempo costo e inversión. Costo, porque los salarios se reflejan en el costo del producto o servicio final. Inversión, porque representan la aplicación del dinero en un factor de producción - el trabajo -.

⁴ Chiavenato Idalberto
Administración de Recursos Humanos
McGraw Hill, México 1985, p. 349.

En una organización cada función o cada cargo tiene su valor. Solo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese cargo en relación a los demás. Como la organización formal es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la Administración de Salarios es un tema que abarca la organización como un todo y repercute en todos sus niveles y sectores.

Por su importancia, es esencial que se desarrolle un sistema de remuneración formal que asegure que el pago a cada empleado sea justo y equitativo.

1.40 Importancia de la planeación de salarios

El contar con una herramienta de planeación de salarios permite tener oportunamente los elementos necesarios para una efectiva toma de decisiones.

La retribución no puede por sí sola, hacer que una empresa sea exitosa. Pero sí puede y debe ser utilizada para reforzar la estrategia de la organización y comunicar un correcto mensaje al personal acerca del valor del desempeño individual y su relación con la productividad global de la empresa.

Las oportunas decisiones en materia de compensaciones facilitarán que cada persona que trabaje para que la organización alcance sus metas.

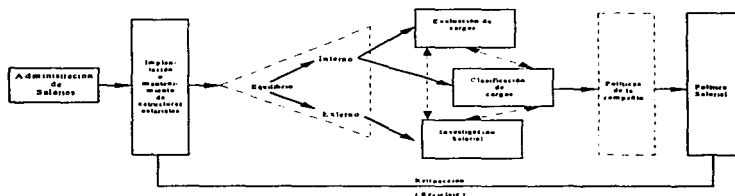
1.41 Definición de la administración de salarios

La Administración de Salarios se puede definir como el conjunto de normas y procedimientos que tratan de establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Esas estructuras de salarios deberán ser equitativas y justas con relación:

1. a los salarios devengados en cargos similares dentro de la organización, procurando mantener el equilibrio interno de esos salarios; y
2. a 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.

El equilibrio interno es alcanzado por medio de informaciones obtenidas de la evaluación y clasificación de cargos, basadas sobre un previo programa de descripción y análisis de cargos. El equilibrio externo es alcanzado por medio de informaciones externas obtenidas a través de la investigación de salarios. Véase figura 3. Con esas informaciones internas y externas la organización define una política salarial que normaliza los procedimientos respecto de la remuneración del personal.⁵

Figura 3. El Sistema de Administración de Salarios



Fuente: Chiavenato, Idalberto
Administración de Recursos Humanos
Edn. Mc Graw Hill, México, p. 351

⁵ Chiavenato Idalberto
Administración de Recursos Humanos
McGraw Hill, México 1985, p. 350.

1.42 Objetivos generales de administración de salarios ⁶

Los objetivos generales de la administración de salarios son:

Atraer y/o conservar personal	La competitividad de la compensación pagada permite a la empresa contratar y retener en la organización al personal que requiere para cumplir sus objetivos.
Estimular el desempeño	La administración de salarios puede ser un importante elemento de reconocimiento y motivación para el personal destacado, por lo que resulta primordial aprovechar los recursos invertidos en la remuneración, para mejorar el desempeño de cada empleado.
Favorecer una actitud positiva en el personal	La equidad interna, la competitividad, el reconocimiento del esfuerzo individual y los actos de justicia y proporcionalidad en general, relacionados con la compensación, favorecerán que el ánimo y la actitud del personal sea positivo, producto de la tranquilidad y satisfacción que esta situación les trae consigo.
Optimizar la relación costo - beneficio	La misión de la compensación es remunerar justamente en el nivel requiendo por los objetivos de la empresa, ni más, ni menos. Hacer el mejor uso posible de los recursos que se invierten en pagar a los empleados.

⁶ Grupo Dirección
Diplomado en Administración de Compensación, módulo I
México 1995, p. 3.

1.43 Técnicas de administración de salarios⁷

A continuación se relacionan las principales técnicas utilizadas en la administración de salarios:

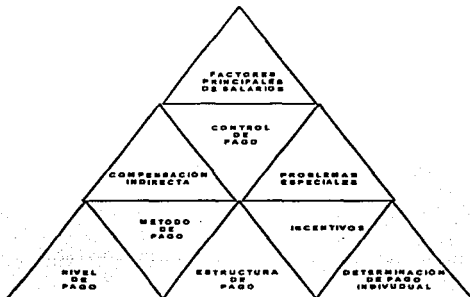
TÉCNICA	RESULTADO	OBJETIVOS
Análisis y valuación de puestos	Jerarquización u orden de importancia relativa de los puestos	Equidad interna - Actitud positiva
Encuesta del mercado de salarios	Posición competitiva y compensación de mercado a puestos equivalentes	Competitividad - Atraer y/o conservar personal
Análisis de prestaciones	Paquete competitivo y efectivo de prestaciones	Competitividad -Atraer y/o conservar personal
Estructura de salarios	Política de pago reflejada en cifras con rango para reconocer diferencias individuales	Equidad interna - Actitud positiva - Estimular el desempeño - Optimizar la relación costo / beneficio
Evaluación del desempeño	Reconocimiento de diferencias individuales de desempeño	Equidad interna - Actitud positiva - Estimular el desempeño
Políticas de administración de salarios	Reglas de aplicación de aumentos, promociones, contrataciones, méritos, etc.	Estimular el desempeño - Optimizar la relación costo - beneficio

⁷ Grupo Dirección
Diplomado en Administración de Compensación, módulo 1
México 1995, p. 5.

1.44 Factores principales de salarios

El principal problema en la compensación que afrontan todas las organizaciones se puede reducir cuidando que cada empleado reciba justa retribución por sus esfuerzos. Este objetivo por lo común se acepta con facilidad, pero hay mucho menos acuerdo acerca de la manera de llevarlo a cabo. Para el propósito de este análisis, es útil subdividir el principal problema de compensación que afrontan todas las organizaciones en factores. La figura 4 se puede utilizar para sintetizar, integrar y resumir lo anterior, es una pirámide compuesta que consiste en subgrupos o elementos de nivel de pago, estructura de pago, determinación o administración del pago individual, método de pago, incentivos, compensación indirecta, control de pago y problemas especiales. Las líneas indican que estas ocho cuestiones de pago se pueden considerar por completo distintos o absolutamente idénticos. La mayor parte de estos factores de pago se tratan con simultaneidad, más que individualmente, es decir, las prácticas de pago se planean para ayudar a resolver estos problemas colectivamente, más que por separado.

Figura 4. Factores principales de salarios



Fuente: Skuta, Andrew F.
Administración de personal
Limusa, México p. 105

Nivel o política de pago

El problema de los niveles de pago tiene relación con los niveles de salario alto, promedio o bajo, que tiene la empresa en comparación con el mercado de trabajo. Si el nivel de pago es muy bajo, las compañías serán incapaces de atraer y conservar a los empleados. También pueden surgir conflictos con los organismos reguladores, por ejemplo las comisiones de salarios mínimos. Además, los niveles de pago bajos pueden causar presiones del sindicato o actividades de creación de un sindicato. Por lo regular los salarios altos pueden resolver estos problemas, pero con frecuencia se presentan otras complicaciones cuando existen niveles de pago altos.

Los niveles de pago altos significan elevados costos organizacionales; los gastos excesivos causan problemas de control financiero y, con frecuencia, un deterioro de la posición competitiva de la firma en el mercado. Los altos costos laborales llevan a precios más altos que pueden causar pérdida en utilidades.

Muchos factores influyen en los niveles de pago de la organización: Algunas de las consideraciones principales son: tarifas competitivas en el mercado de trabajo, poder financiero de la compañía, políticas administrativas de pago, políticas públicas de pago y acuerdos de pago del sindicato. Dentro de estas variables, la de mayor influencia en los niveles de pago es la cantidad que se paga en el área o industria a un trabajo comparable. Para recabar esta información se usan los estudios o encuestas de salarios.

Estructura o jerarquización de pago

El asunto de la estructura de pago tiene relación con la jerarquía de cargos, grados de pago y con las clasificaciones de puestos existentes dentro de una organización. Después que una organización resuelve los problemas de los niveles de pago (que relaciona los salarios de la compañía con las condiciones del mercado de trabajo) se debe manejar el asunto de la estructura interna del pago. La relación de los puestos internos se debe realizar en términos de pago y tasas de salarios.

Normalmente la valuación de puestos es el método que se usa para determinar estas relaciones internas. Los puestos se comparan en términos de grados de inteligencia, experiencia, conocimientos, habilidades y otras cualidades que se requieran para desempeñar con éxito las obligaciones y responsabilidades. La valuación de puestos no es el único método para comparar empleos. También se usan otras técnicas formales e informales, como los juicios administrativos y los contratos colectivos, para determinar las estructuras de pago.

Determinación o administración del pago individual

El caso de la determinación del pago individual se centra alrededor de la idea respecto a la cantidad de salario que un individuo debe recibir por la realización de su trabajo.

La asignación de pago individual empieza con la clasificación del personal en los puestos y en los niveles de pago; se debe determinar un rango de pago para cada nivel; finalmente, se debe decidir la cantidad de dinero que cada persona debe ganar, dentro de su rango. El lugar en que se debe colocar un empleado individual dentro de un rango de pago se determina en parte por un proceso de evaluación de su desempeño. Los empleados altamente calificados en su desempeño reciben las tasas superiores dentro de un rango, mientras que los que tiene calificación baja reciben las tasas más bajas del rango.

Método de pago

En general existen dos métodos de pago principales: pago con base en el tiempo (por hora, día, semana o mes) y pago con base en la producción (por pieza producida, valor de los bienes en dinero o cantidad de tiempo que se ahorra). El problema de seleccionar el método de medición de la contribución del empleado puede parecer sencillo pero no lo es. Una razón de esta ilusión es que el tiempo que se asigna al trabajo con frecuencia mide el tiempo que se trabaja en vez de la contribución del empleado

Además, los resultados de trabajo que se obtienen pueden ser difíciles de apreciar directamente porque la evaluación de estas variables incluye la evaluación de esfuerzo, fatiga y otros aspectos del trabajador. Con frecuencia los sindicatos y los empleados prefieren los sueldos por tiempo debido a la seguridad que proporciona el uso de la unidad de tiempo.

Incentivos

Todos los sistemas de incentivos tienen distintas características, propósitos, métodos de aplicación y operación. En esencia la mayoría de los planes de pago de incentivos contienen por lo menos algunos elementos de compensación que se basan en el tiempo y en la producción.

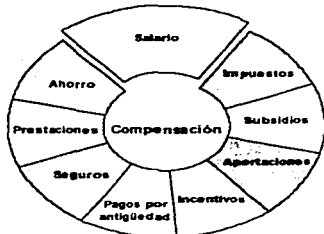
Los planes de incentivos con frecuencia se clasifican de acuerdo con el personal a quien se aplican o con el alcance en que se basan. En términos de su alcance, los planes de incentivos pueden ser de una dimensión individual, de grupo o de compañía.

Compensación indirecta

La compensación indirecta es una remuneración que los empleados reciben en forma distinta de los salarios directos e incluye varios tipos de prestaciones y servicios de la organización. Véase figura 5. Ciertas prestaciones y algunos servicios de la organización benefician a sus trabajadores simplemente en consecuencia de su participación en la empresa. Estas prestaciones adicionales se proporcionan no por las contribuciones del trabajador sino por su aceptación del papel de empleado.

El beneficio que representa la compensación indirecta para los empleados y el costo para la empresa depende del tipo de esquema de compensación de cada organización y puede llegar a representar un porcentaje muy importante en relación al salario de los trabajadores.

Figura 5. Elementos de la compensación.



Fuente Elaboración propia

Problemas especiales

Existen grupos de empleados cuya compensación empieza a requerir una parte importante de tiempo y atención; los altos ejecutivos y los individuos que trabajan en países extranjeros.

La compensación de los altos ejecutivos (es especial en organizaciones privadas) tiene 2 características distintivas. Primera, su elevado pago, segunda, la compensación de los altos ejecutivos viene en forma de un esquema de muchos componentes, que incluyen un salario base, incentivos en efectivo, prestaciones especiales y emolumentos.

El ser una empresa multinacional trae consigo algunos problemas, de los cuales se deriva la decisión de compensar en base a prácticas y reglamentos en otros países a los empleados involucrados.

Un tercer grupo de trabajadores que requieren especial atención son las mujeres. La ley exige que los empleadores paguen a los hombres y mujeres igual por un trabajo que requiera igual habilidad, esfuerzo y responsabilidad y que se ejecute bajo condiciones de trabajo similares.

Control de pago

Una vez que se han establecido los factores de pago que se trataron antes, queda la cuestión del control de pago. Frecuentemente la recopilación de información y el proceso de toma de decisiones resuelve los problemas de pago como nivel de pago, estructura de pago, método de pago, y otros asuntos de compensación, pero la consideración del control de pago comprende una cuestión administrativa continua en vez de una decisión única. La aplicación y las implicaciones de los reembolsos financieros directos e indirectos forman el núcleo del problema de control de pago.

El control de pago incluye la evaluación de la suficiencia y eficiencia de las soluciones que se logran en los otros factores de pago. Hasta cierto punto el control de pago es el control de la nómina de los costos laborales directos e indirectos. Sin embargo, todos los programas y sus técnicas piden una evaluación regular para asegurar que cada uno este realizando su tarea. Generalmente se cree que el control de pago es el punto central de la administración de salarios, si todos los elementos de pago están resueltos, pero no se ha tratado con eficiencia el control de pago, los procedimientos organizacionales de compensación no están cumpliendo con sus propósitos y objetivos.

1.5 La retribución es un factor sistémico

La razón más sencilla e importante para centrar las actividades de desarrollo de la organización sobre la retribución es su naturaleza sistémica.⁸ Los sistemas de retribución en las organizaciones están íntimamente ligados con los siguientes aspectos principales de las mismas: relaciones de superior a subordinado, diseño de puestos, estructura organizativa, clima, desarrollo y capacitación de directivos, sistemas de información y control, valoración del mérito y estilo o filosofía de dirección. El hecho de que la retribución esté ligada a tantos factores, lo convierte en un factor potencial de cambio a ser considerado

⁸ Lawler, Edward

La retribución, su impacto en la eficacia y en el desarrollo de las organizaciones
Hispano Europea, Barcelona 1986, p. 17

Para que la planificación sea efectiva no debe ser un ejercicio periódico e intermitente; debe estar evolucionando continuamente. El producto de la planeación efectiva no es un plan aislado, así como el producto de una filmación no es un fotograma separado. Es un plan cuya permanente reformulación refleja el aprendizaje y la adaptación continua de quienes lo preparan.

Russell L. Ackoff.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL MODELO PARA LA PLANEACIÓN DE SALARIOS

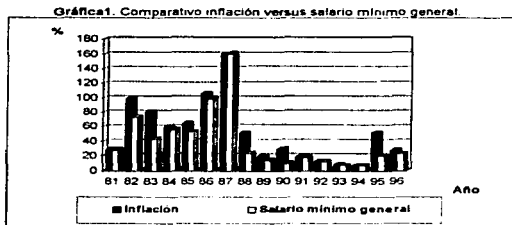
2.1 Mercado laboral

2.1.0 Situación actual

Los salarios en México se mantienen bajo un modelo estático de remuneración lo que ha significado para los trabajadores pocas oportunidades en su desarrollo laboral debido principalmente a las siguientes variables:

- ▲ Excesiva legislación laboral - Ley Federal del Trabajo
- ▲ Sindicalismo ineficiente
- ▲ Aumento de desempleo
- ▲ Bajo salario mínimo general
- ▲ Alta inflación

Una de las consecuencias claras de la rigidez del modelo salarial se percibe en la disminución del poder de compra de los trabajadores, es decir, la inflación que significa desequilibrio económico caracterizado por la subida general de precios⁹ ha rebasado en proporción durante muchos años el incremento al salario mínimo general. Véase gráfica 1.



Fuente: Compensación Técnica Consultores
Conferencia " Factores y estrategias de compensación 1997, en base a cifras oficiales México 1997.

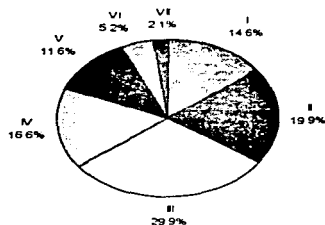
⁹ Diccionario Pequeño Larrouse, 1990.

Como resultado de lo anterior el poder adquisitivo del salario mínimo general real es hoy en día aproximadamente una cuarta parte de lo que fue hace veinte años.

La problemática se ve acentuada ya que un 14.8% de la Población Económicamente Activa ocupada (PEA) de México no recibe ingresos y un 78% no rebasa 5 salarios mínimos generales. Véase gráfica 2.

Gráfica2. Población Económicamente Activa ocupada por número de salarios mínimos generales

	Total de la Población Económicamente Activa ocupada : (PEA)	%
I	No recibe ingresos	14.6
II	Más de cero hasta menos de un Salario Mínimo General	19.9
III	De uno hasta dos	29.9
IV	De dos hasta tres	16.6
V	De tres hasta cinco	11.6
VI	De cinco hasta diez	5.2
VII	Más de diez	2.1



i. Población Económicamente Activa ocupada: 32.8 millones de personas en 1993.

Fuente: División de Estudios Económicos y Sociales, Banamex, con datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), México 1993

2.2 Definición de requerimientos y componentes del Modelo para la Planeación de Salarios

Para revertir el fenómeno actual se requiere encaminar los esfuerzos para acordar con sindicatos y trabajadores nuevas reglas laborales que no vayan en contra del espíritu general de la ley y que sea de beneficio para todos los involucrados.

La legislación¹⁰:

- ▲ Actualización de la Ley Federal del Trabajo
- ▲ Respetar las garantías del trabajador
- ▲ Mantenimiento y desarrollo de la unidad productiva
- ▲ Capacitación y adiestramiento continuo
- ▲ Instrumento que estimule, apoye y facilite la competitividad de las empresas

En el mismo sentido los sindicatos son actores fundamentales para esta transformación y deben reflexionar en el papel fundamental que juega la capacitación de sus miembros, para que estos adquieran las herramientas necesarias que aseguren oportunidades con justicia y equidad.

Los sindicatos¹¹:

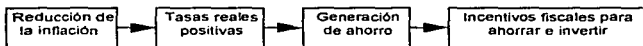
- ▲ Desvinculación de partidos políticos y del propio gobierno
- ▲ Recuperar el prestigio que tuvieron, pero que en las últimas décadas perdieron
- ▲ Autonomía de negociación
- ▲ Resurgimiento de nuevos liderazgos en el mediano y largo plazo

¹⁰ Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas
México, diciembre 1996, p. 123

¹¹ Compensación Técnica Consultores
Conferencia " Factores y estrategias de compensación
México 1997

Por otro lado deberá desarrollarse un programa integral que favorezca, mediante la adecuada combinación de políticas monetarias, estímulos fiscales y de una estrategia financiera que no lesione a la economía real con objetivos y metas definidos para revertir la situación actual. Véase Gráfica 3.

El objetivo es reactivar el crecimiento económico, la inversión y el ahorro para empezar a sanear el deterioro del poder adquisitivo y el excesivo endeudamiento de los mexicanos.



Por lo anterior las empresas y gobierno deben emprender los cambios necesarios y empezar a establecer nuevas prácticas laborales, flexibles y productivas que sirvan de base para incrementar la productividad y generar más empleos y mejor remunerados.

Salarios y productividad

Para nadie es un secreto que la idea que se forma el trabajador sobre la valoración que se da a su trabajo a través de la remuneración que recibe, constituye un factor esencial de la productividad y puede actuar de estimulante o limitante del mismo.

Quien establece una relación entre productividad y su propio salario tiene interés por mejorar, por ser participativo y productivo porque percibe la relación directa entre la mejora de su trabajo y el incremento en la productividad de su empresa y de él en lo personal, teniendo así el suficiente estímulo para que esto se convierta en un ciclo o círculo virtuoso. Es decir, la relación que existe entre la productividad de una empresa y la remuneración de su capital humano es solamente un factor, entre todos los demás que determinan el éxito o fracaso de aquella, pero asume importancia de primer orden, puesto que los resultados de este binomio dependiente se magnifican tanto en lo positivo como en lo negativo. Si el trabajador siente que su esfuerzo y su cuidado y aún más su orgullo como trabajador son reconocidos a través del pago que recibe, se convertirá automáticamente en una alianza de productividad cada vez más fuerte.

Gráfica 3. Comparativo de percepciones y deducciones por nivel de Ingreso en numero de salarios mínimos generales
(Cantidad en pesos)

Número de Salarios Mínimos Generales	PERCEPCIONES					DEDUCCIONES				Diferencia Total	% en relación al Salario Mensual	
	Salario Mensual	Subsidio mensual	Aguinaldo Imponible mensualizado	Prima Vacacional	Subtotal Percepciones	% en relación al Salario Mensual	ISR mensual	Aportación MESS cuota sobre mensual	Subtotal Deducciones			% en relación al Salario Mensual
1	807		34	3	37	5%	-167	45	-122	-15%	159	20%
2	1,613		67	7	74	5%	-125	90	-36	-2%	108	7%
3	2,420		101	10	111	5%	-31	135	104	4%	8	0%
4	3,227	188	134	13	335	10%	268	180	448	14%	(112)	-3%
5	4,034	270	168	17	455	11%	480	225	706	17%	(251)	-6%
6	4,840	358	202	20	610	13%	733	270	1,003	21%	(393)	-8%
7	5,647	498	235	24	757	13%	1,007	315	1,322	23%	(565)	-10%
8	6,454	601	268	27	897	14%	1,282	360	1,643	25%	(745)	-12%
9	7,261	705	302	30	1,037	14%	1,558	388	1,946	27%	(909)	-13%
10	8,067	808	336	34	1,178	15%	1,838	414	2,252	28%	(1,072)	-13%

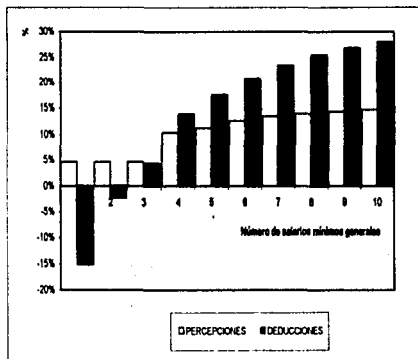
* Crédito al salario

Consideraciones:

1 Salario Mínimo General D.F. 10397 = 807 pesos

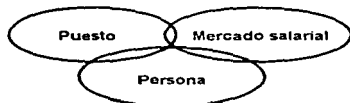
2 15 días de aguinaldo, 6 días de vacaciones y 25% de prima vacacional

3 Impuesto sobre la renta calculado en base al Art. 80 de la ley del ISR, factor de subsidio 87.10%



El paso siguiente es propiciar niveles de remuneración justos y equitativos para todos los trabajadores, que premien el esfuerzo individual y de grupo al interior de la empresa, para lo cual a continuación se plantea un Modelo para la Planeación de Salarios que determine la manera de remunerar al personal y permita atraer, conservar y motivar a la fuerza de trabajo con potencial y controlar los costos de nómina.

El Modelo para la Planeación de Salarios debe considerar el correcto balance entre los siguientes subsistemas:



El éxito del modelo debe consistir en interrelacionar efectivamente los anteriores subsistemas, el resultado específico es satisfacer dos objetivos básicos:

- Que el personal perciba la remuneración que recibe a cambio de su trabajo justa y atractiva.
- Que el proceso fomente, promueva y facilite el trabajo de cada persona y del grupo para alcanzar los logros globales de la organización.

Para medir el subsistema puesto, se debe considerar a la estructura de organización que definirá como la empresa está organizada para cumplir sus objetivos. Derivado de ella, el siguiente paso es describir el contenido de los puestos en un formato sencillo y claro. Posteriormente se valorarán los puestos utilizando una técnica que permitirá distinguir cual puesto es más importante que otro dentro de la empresa. El resultado final de este proceso es garantizar la equidad interna de la empresa

El subsistema mercado salarial, se refiere al conocimiento de la posición competitiva de la empresa en el mercado de salarios de la empresa. La comparación incluye tanto en salario base como en compensación total, es decir incluyendo las prestaciones. El objetivo de este subsistema es garantizar la equidad externa.

El proceso de compensación se cierra cuando por medio de la evaluación del desempeño, se logra medir la contribución de cada persona al logro de los objetivos de la empresa. El objetivo de este subsistema es el de recompensar el desempeño individual. Finalmente, el proceso de compensación también debe asegurarse que los costos derivados tanto de salarios como de prestaciones se mantengan en los márgenes indicados para tal efecto por la dirección general de la empresa.

2.3 Subsistema de puesto

2.30 Descripción de puestos

Las descripciones de puestos son una herramienta de comunicación que especifica las responsabilidades del puesto y los requerimientos para cubrir el perfil del mismo, ayuda a coordinar los esfuerzos, estimula la acción respecto a las prioridades, identifica vacíos, sobrecargas y duplicidades en las tareas organizacionales y clarifica las interrelaciones de los puestos.

Existen varios tipos de formatos de descripción de puestos de acuerdo a los requerimientos de cada organización. En términos generales las descripciones contienen la siguiente información:

- **Propósito General:** redacción de una frase que especifica, la razón de ser del puesto
- **Finalidades:** desglose del propósito general en 4 a 7 áreas de resultados de cada puesto
- **Funciones:** especificación de las actividades necesarias para alcanzar cada una de las finalidades
- **Interrelaciones:** principales relaciones del puesto dentro y fuera de la empresa
- **Libertad para actuar:** principales decisiones que el puesto toma sobre la materia de su incumbencia
- **Marco de Referencia:** soportes organizacionales para realizar las funciones del puesto
- **Habilidades:** conocimientos y experiencia requeridos para desempeñar el puesto

La decisión de cual debe ser la información que cada puesto debe contener debe realizarse considerando básicamente dos puntos:

1. La descripción de puestos debe contener toda la información necesaria para valorar al puesto; de hecho las descripciones son la materia prima de las valuaciones.
2. El formato debe ser lo más sencillo y ágil para facilitar su llenado por parte de los ocupantes y asegurar su actualización

Desde el punto de vista de la calidad , se deben reunir los siguientes elementos:

- ✓ Simple: fácil de entender
- ✓ Clara: precisa y detallada para evitar confusiones
- ✓ Práctica: realista en su aplicación
- ✓ Completa: contener todos los elementos relevantes del puesto

2.31 Valuación de puestos

Una vez realizada la descripción se procede a valorar para determinar la importancia jerárquica de los puestos. El proceso de valuación implica que la descripción de puestos está completa y se ha redactado siguiendo un mismo formato en cada uno de los puestos.

La valuación de puestos es un método sistemático para valorar el contenido de los puestos. Con este método se cuenta con un procedimiento consistente para establecer y mantener la equidad interna que a su vez, facilitará administrar los salarios de manera justa y equitativa a su nivel de importancia dentro de la empresa.

La idea básica de los sistemas de valuación consiste en admitir que existen ciertos factores comunes a todos los puestos, donde además estos factores se presentan en forma variable en cada uno de ellos. La diferencia entre estos factores quedan reflejados por el grado con se exige la presencia de cada factor.

El proceso de la valuación que determina el valor interno de los puestos se complementa por medio de otra técnica que es el análisis de mercado de salarios para determinar el valor correspondiente en pesos.

Métodos de valuación

Sistema de alineación

Consiste en ordenar los diferentes puestos de acuerdo a su importancia considerando para ello, las diferencias que existen entre los mismos de acuerdo a sus responsabilidades que implican cada uno. El último puesto que se alinea se considera como el más rutinario y sencillo, las posiciones superiores serán ocupadas por los puestos que reúnan más responsabilidades.

Este sistema conviene aplicarlo cuando el número de puestos es muy bajo y las personas que valorarán conocen muy bien las funciones que se desempeñan en los puestos.

Sistema de gradación

Es un sistema que perfeccionó al anterior. Todos los puestos a valorar se engloban en diferentes clases o grados ordenándose los mismos a cada grado de acuerdo a su importancia. Los grados se establecen de antemano por un Comité compuesto por personas que tengan un conocimiento preciso de los puestos en la empresa.

Sistema de comparación de factores

Se determina la posición relativa de los puestos tomando como referencia una escala de dinero. Para llevarlo a cabo se selecciona un cierto número de " Puestos Tipo " que son claramente definidos, representativos del rango de puestos a evaluar y que además se consideran adecuadamente remunerados. Los puestos se jerarquizan bajo cada uno de los factores.

El nivel de pago de cada puesto clave se reparte entre los factores de acuerdo a la importancia estimada y se obtiene así una escala de medida para los puestos restantes.

Este sistema ofrece en relación a los anteriores, mayor precisión en la valuación y ayuda a determinar con cierta exactitud la distancia que debe existir entre un puesto y otro. Sin embargo la desventaja más grande de este sistema es que depende de gran medida del conocimiento y buen juicio del evaluador.

Sistema por puntos

Se selecciona un número apropiado de factores comunes a todos los puestos, dándole a cada uno de ellos un peso que refleje su importancia relativa. Cada factor contiene una serie de grados de complejidad diferentes; a mayor complejidad más puntos le corresponden. Véase figura 6. Los puestos se valúan, tomándose como medidas las definiciones de los grados y los puntos asignados. La suma de los puntos asignados para todos los factores representa la puntuación total del puesto.

Figura 6- Sistema de valuación por puntos

Grados	Número de personas			
	A	B	C	D
	0	0	0	0

Factor: Supervisión de personal		Peso: 9 puntos			
1. No supervisa	0	0	0	0	A: Hasta 5 personas B: Hasta 10 personas C: Hasta 20 personas D: Más de 100 personas
2. Supervisa directamente actividades rutinarias	9	10	11	12	
3. Supervisa directamente actividades técnicas	18	19	20	22	
4. Supervisa directamente actividades profesionales	34	36	38	40	
5. Supervisa directamente actividades de supervisión	54	56	59	62	
6. Supervisa directamente actividades de supervisión a profesionales	76	80	84	90	

Fuente: Grupo Direccion
Diplomado en Administración de Compensación, módulo VP-1
México 1995, p. 11

2.4 Subsistema de mercado salarial

2.40 Encuesta del mercado de salarios

Una vez agrupados los puestos de manera sistemática, el siguiente paso es remunerarlos. Esta labor de asignar un precio a los puestos es con el objetivo final de obtener una estructura de salarios que incluye la decisión de cuál es el nivel de pago que supone la organización.

En las encuestas sobre salarios se obtiene información sobre las tasas de remuneración en compañías comparables para trabajos similares y/o niveles de valuación de puestos iguales. Véase figura 7.

El objetivo es obtener datos sobre tasas de mercado de modo que se pueda mantener una estructura salarial competitiva.

Figura 7- Encuesta del mercado de salarios

Encuesta de salarios			
Tendencia media de mercado			
(Información al segundo semestre de 1995)			
Puesto tipo / nivel	Sueldo mensual	Compensación fija	Compensación Total
Subdirector administración / 5	18,000	35,415	39,323
Gerente de personal / 4	11,263	16,211	17,645
Analista de sistemas / 3	7,437	12,584	13,720
Mensajero / 1	1,727	2,559	3,099

Fuente: Compensación Técnica Consultores
Encuesta de niveles generales y ejecutivos
México 1995.

Las encuestas sobre salarios obtienen y analizan información con base en las siguientes fuentes:

1. **Encuestas generales publicadas**, que dan información de diversas compañías en diferentes ramos sobre los salanos promedios o medianos (es decir en la mitad de la escala) para empleos normales. Generalmente se da una indicación de dispersión en la forma de un salaric cuartil superior, (el punto por encima del cual se paga el 25% de los empleos) y el cuartil inferior (el punto por encima del cual se paga el 25% de los empleos).

Todas las encuestas dependen de captar el rango correcto y el tipo de participantes y su éxito en hacer esto puede vanar de un año a otro.

No es posible asegurar una muestra representativa en todas las regiones, sectores industriales o tipos de trabajo y es esencial que el usuario de la encuesta esté al tanto de los campos en donde los datos son de poca consistencia y en consecuencia se puedan utilizar con precaución. Por lo anterior es muy importante asegurar en lo posible una correcta comparación del tipo y nivel de empleo.

2. Encuestas especializadas, son de tres tipos:

- Análisis de los salarios de los empleados hechos por instituciones profesionales.
- Encuestas locales o nacionales de grupos industriales particulares producidas por empleadores o asociaciones industriales
- Estudios de mercado a nivel nacional o local realizados por consultores para un solo empleado o un grupo de organizaciones.

3. **Encuestas de compañías**, que cubren trabajos seleccionados. Estas encuestas se hacen en una sola compañía que es similar a otras sobre una base reciproca de puestos.

Para las organizaciones que necesitan estar a la cabeza del mercado este punto con frecuencia debe estar alrededor del cuartil superior. Para las demás, una situación más cercana a la mediana es adecuada.

El proceso de comparación contra el mercado implicará determinar los objetivos de pago en la compensación. Al realizar el análisis de la competitividad en el mercado de salarios, se conocerá la posición de la empresa tanto en salario base como en compensación total.

Las características básicas de una encuesta del mercado de salarios son:

a) Que sea representativa de un mercado de salarios

Determinar cuáles empresas son las que se desea competir en salarios: empresas en la zona, empresas del mismo giro y empresas del mismo volumen. La selección de las empresas deberá consistir en una muestra representativa en forma tal que ofrezca el mercado de comparación deseado.

b) Que haga comparaciones precisas entre los puestos

Es necesario asegurar que los contenidos de los puestos sean similares para asegurarse en la confiabilidad de los resultados.

c) Tratamiento estadístico confiable

Es frecuente observar que las empresas busquen compararse contra un segmento determinado de empresas en vez de tendencias generales del mercado de salarios.

Cada empresa seleccionará la tendencia estadística contra la que desee compararse. Esta decisión a su vez será clave para cumplir el proceso de atraer y conservar al personal. La empresa que decida escoger una posición más agresiva estará en posibilidades de elegir al mejor personal y tendrá un buen argumento para promover la retención de personal.

Sin embargo se encuentra que no necesariamente las empresas que mejor pagan son las que tienen el mejor desempeño del negocio. El nivel de salario superior que una empresa está pagando debe reflejarse en el mejor desempeño del negocio.

De la misma manera, las empresas que se han distinguido por ofrecer carreras interesantes para los empleados o bien tienen un desempeño satisfactorio como negocio, no son las que necesariamente ofrecen mejor paga al personal.

D) Desglose de información

En términos generales la información de mercado de salarios se desglosa de la siguiente manera:

1. Salario anual:

Salario bruto mensual multiplicado por 12.

2. Compensación fija:

Salario bruto mensual multiplicado por 12 más compensación garantizada ,
por ejemplo:

Aguinaldo

Prima de vacaciones

Bono de automóvil, etc.

3. Compensación total

Salario bruto mensual multiplicado por 12 más compensación garantizada,
más compensación variable, por ejemplo:

Bonos por desempeño o incentivos por productividad

Reparto de utilidades.

2.41 Estructura de salarios

Después de obtener los resultados de la encuesta se realiza el traslado de los datos del mercado de salarios en una estructura aceptable de salarios para la compañía. Su objetivo consiste en extraer un promedio de mercado basado en estimativos efectivos de la confiabilidad de los datos y descubrir un equilibrio razonable entre los méritos competitivos de las diferentes fuentes usadas. El traslado de los datos del mercado es un proceso que se fundamenta en un juicio y una concesión. Por más científico que sea el método, este es esencialmente un proceso intuitivo. Una vez que se han recopilado todos los datos disponibles y se han presentado en la forma más simple (es decir puesto por puesto para todas las áreas que debe cubrir la estructura) hay que establecer un punto intermedio en la escala para cada nivel de la estructura salarial basado en el sitio de mercado que desea ocupar la compañía, es decir su " posición de mercado ". El establecimiento de este punto medio se basará no solamente en la evaluación de los datos sobre salarios actuales y actualizados, sino en indicadores de movimientos de las ganancias de la organización y el costo de vida que probablemente va afectar toda la estructura. Para las organizaciones que necesitan estar a la cabeza del mercado este punto con frecuencia debe estar alrededor del cuartil superior. Para las demás, una situación más cercana a la mediana es adecuada.

Las tendencias respecto a la información del mercado de salarios son bases de información que facilitan la selección de empresas en una determinada la muestra así como el cálculo de lo que se conoce como compensación total.

2.42 Diseño de la estructura salarial

Una estructura salarial consiste en niveles o escalas de salarios para cargos únicos o grupos de cargos. En muchas compañías pequeñas la estructura no es más que la serie de salarios que se pagan. Tales arreglos tienen la ventaja de la flexibilidad y pueden funcionar bien siempre que se tenga cuidado en la fijación y progresión de los salarios. En compañías más grandes, o donde se considere que hay necesidad de ejercer un control cuidadoso de los niveles salariales, son más comunes las estructuras por categorías.

Para diseñar una estructura salarial se determinan directamente los niveles de competitividad que la empresa desea obtener, que reflejan la posición competitiva de la empresa contra el mercado. Estos datos contienen al menos un rango mínimo, otro medio y uno máximo.

El rango mínimo normalmente corresponde al 80% del rango medio y sirve para ubicar a los empleados de reciente contratación o bien a los que han sido promovidos.

El rango medio se expresa como el 100% y corresponde al nivel de competitividad que la empresa está dispuesta a pagar en promedio a sus trabajadores. Aquellos empleados que están cumpliendo con todas las normas que de ellos se espera deberán estar alrededor del rango medio.

El rango máximo sirve para ubicar a los empleados que tienen un desempeño excelente, es decir, evidentemente superior a lo que se espera de un empleado promedio. Normalmente se expresa como el 120% del rango.

Estructuras salariales por categorías

Una estructura salarial por categorías consiste en una secuencia de rangos o franjas salariales, cada una de las cuales tiene un valor máximo y uno mínimo definidos. Se asume que todos los puestos asignados a una categoría tienen en términos generales igual valor, pero que de todos modos están sujetos a un sistema de progresión salarial; esto significa que los salarios o los individuos que tienen un determinado puesto, avanzarán a través de la franja para ese cargo, de acuerdo a con sus méritos o tiempo de servicios, o una combinación de estos dos puntos.

El proceso del diseño utiliza las técnicas de análisis de puestos, la valuación de puestos y las encuestas del mercado de salarios para producir una estructura equitativa y competitiva.

Las principales características de este tipo de estructuras son:

1. Todos los cargos están distribuidos en una escala salarial dentro de la estructura que tiene como base una estimación de su valor interno y externo para la organización.
2. Cada escala salarial consta de un rango o franja de salario. Ningún individuo que tenga un empleo en el grado o escala puede pasar del rango a menos que sea promovido.
3. Los cargos asignados a una escala salarial se supone que en términos generales son del mismo nivel. En otras palabras tienen el mismo rango mínimo y máximo, que corresponden a los límites de la escala.
4. El número de rangos o grados salariales dependerá de: (a) los niveles salariales de los cargos de más alta y más baja remuneración que debe cubrir la estructura y que dan la escala general de salarios dentro de la cual hay que ajustar los grados salariales; (b) las diferencias entre grados; y (c) la amplitud de los rangos salariales

2.43 Matriz de Incremento de salarios

La matriz de incremento de salarios indica el porcentaje y la fecha del incremento propuesto con base a la posición del salario en la estructura salarial y la evaluación del desempeño.

La matriz está diseñada para hacer que los empleados gradualmente se ubiquen alrededor de sus objetivos de salario en relación al rango medio de la estructura salarial. Los empleados que tengan mejor desempeño deberán obtener mayores aumentos de salario y quienes estén más alejados del rango medio, deberán tener mayor frecuencia de aumentos.

La matriz se diseña para un determinado momento de una empresa en particular considerando el costo deseado y el nivel de penetración en la estructura de salarios.

2.5 Subsistema de persona

2.50 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño surge debido a la necesidad de tener un medio de comunicación formal entre supervisor y subordinado para identificar y evaluar los niveles del desempeño del subordinado. Es decir un proceso que requiere la estimación de la productividad de una persona con el propósito que mejore el propio desempeño.

La evaluación del desempeño debe ser vista más como una herramienta para mejorar el desempeño que como un apoyo para la administración de salarios.

Las tendencias respecto a la evaluación del desempeño es desasociarla del aumento de salario para convertirla en una herramienta de apoyo para el desarrollo de personal. Haciéndolo así se estará en mejor posición para reconocer y promover el logro de los resultados de la persona, así como mejorar el proceso que se sigue para obtener dichos resultados.

Los problemas que se encuentran para su implementaron son:

1. Subjetividad:

La evaluación de desempeño en sí es subjetiva, tanto por su método (apreciación por parte de una persona) como por su contenido (valorar el trabajo de otra persona)

2. Calificación final

Centrar la evaluación en obtener un número final para efectos administrativos perdiendo una de las dimensiones mas importantes de la evaluación de analizar cotidianamente el avance en procesos y resultados.

3. Dificultad para medir avance y resultados

Sobre todo en áreas administrativas existe dificultades para establecer claramente los objetivos que se espera alcanzar confundándose con actividades.

4. Deficiente comunicación y entrenamiento en el sistema

Comunicar adecuadamente lo que se espera del sistema tanto por parte del jefe como subordinados. Modificar las conductas para establecer los roles y reglas en ambos sentidos.

5. Falta de compromiso de los supervisores con el sistema

Genuino compromiso para ayudar a mejorar el desempeño del colaborador que incluye eliminar aquellas conductas del jefe que no favorecen la interacción con los empleados. Normalmente el jefe no acepta el reto de comprometerse a sí mismo con el proceso de mejora y prefiere establecer una posición de distancia estableciendo reglas y procesos de manera unilateral.

Las tendencias respecto al manejo de la evaluación del desempeño es el concepto 360°: Esto implica reconocer que la retroalimentación que hacen los jefes no es la única válida para mejorar el desempeño de una persona. Este concepto incluye la evaluación por parte de proveedores, clientes, colaboradores, colegas y supervisores.

De manera similar que en la evaluación tradicional, se debe establecer al inicio del ejercicio a revisar cuáles son los compromisos mutuos entre cada uno de los supervisores, procesos cotidianos de revisión, una evaluación del desempeño formal durante el periodo para ajustar lo necesario y finalmente acordar la retroalimentación final.

El sistema de 360° requiere de un nivel de madurez que no todas las organizaciones poseen, pero indica claramente las tendencias de desasociar los aumentos de salario con la evaluación del desempeño así como incluir todas las personas con las que se interactúa en la empresa y no solo al jefe.

2.6 Política de administración de salarios

La política de administración de salarios es la determinación de los niveles de salario que la empresa está dispuesta a pagar a sus empleados como anteriormente se definió en el capítulo 1. Para así hacerlo es necesario haber recorrido los procesos de equidad interna, competitividad y de evaluación del desempeño.

La política de pago consta de los siguientes elementos:

- ◆ Estructura de salarios
- ◆ Matriz de incremento de salarios
- ◆ Políticas de incremento de salarios por desempeño y promoción

2.60 Manual de administración de salarios

El manual de administración de salarios pretende otorgarle validez, formalidad y establecer los procedimientos autorizados al proceso de administración de salarios.

La búsqueda y el desarrollo de nuevas ideas debería ser la preocupación constante de los gerentes, y para eso se necesitan pensar, leer y discutir. Si no se piensa, se aprende muy poco. Si no se lee, hay pocas cosas de qué pensar. Y si no se discute, difícilmente se podrá distinguir los pensamientos útiles de aquellos inútiles.

Russell L. Ackoff.

CAPÍTULO III

APLICACIÓN DEL MODELO PARA LA PLANEACIÓN DE SALARIOS EN UNA ADMINISTRADORA DE FONDOS DE RETIRO (AFORE)

CASO PRÁCTICO

3.1 Sistema financiero mexicano

En nuestro país y en cualquier otra economía, existen personas físicas o morales que tiene dinero que por el momento no tienen necesidad de gastar o utilizar, en el otro extremo existen personas físicas o morales que necesitan dinero con más o menos urgencia para sacar adelante sus planes, sus empresas o satisfacer sus necesidades.

En medio del ahorrador y del necesitado de recursos, está el intermediario financiero, cuya función es poner en contacto a ambos sujetos en las mejores condiciones posibles.

El sistema financiero es el " conjunto de instituciones y organismos que generan, administran, orientan y dirigen el ahorro y la inversión dentro de la gran unidad político - económica que es nuestro país "

En el sistema financiero las operaciones de ahorro e inversión se realizan por conducto de la Bolsa Mexicana de Valores, Casas de Bolsa, Bancos y empresas de Seguros y Fianzas; las Administradoras de Fondos de Retiro (AFORE's) se incorporarán a este sistema mediante las Sociedades de Inversión Especializadas en invertir los Fondos de Retiro, cesantía y vejes (SIEFORE's).

3.2 Antecedentes de las Administradoras de Fondos de Retiro

En diciembre de 1995 se aprobó la iniciativa de las modificaciones a Ley del Seguro Social que reforma al sistema de pensiones, devnado de la entre otras cosas por la necesidad de aumentar el ahorro intemo del país con el fin de atender la "deuda social".

La característica fundamental es la privatización de los fondos de pensiones pasando de un sistema de financiamiento de " reparto " a uno de "capitalización individual " y donde se advierte la participación de las Administradoras de Fondos de Retiro e Instituciones de Seguros en el otorgamiento de los beneficios.

La creación de las empresas administradoras de fondos de retiro (AFORE) se debe al hecho de buscar una mejor administración en el manejo de los recursos de los trabajadores.

Las AFORE's, dentro de un esquema de capitalización individual (aportación a una cuenta individual de retiro), están encargadas de garantizar los mejores rendimientos de los recursos, que por motivo de pensiones se aporten dentro de un programa de seguridad social, los cuales permitan proporcionar remuneraciones dignas al momento del retiro.

Por lo anterior, el compromiso principal de la AFORE será con los trabajadores afiliados a este esquema y, por lo tanto, con la sociedad mexicana. La AFORE deberán reflejar en su misión este compromiso.

3.3 Misión de una AFORE

" Garantizar que los trabajadores afiliados al Instituto Mexicano del Seguro Social cuenten con los recursos necesarios para obtener una pensión digna y suficiente al momento de su retiro para contribuir al bienestar de la sociedad mexicana "

Valores

La AFORE tiene la responsabilidad y el compromiso de cumplir y superar las expectativas de sus clientes :

- ▲ En la garantía del manejo de los recursos de los trabajadores afiliados al sistema de seguridad social
- ▲ En el desarrollo integral de sus colaboradores
- ▲ Ante el potencial de la nueva industria de fondos de retiro
- ▲ En el servicio e información permanente hacia los trabajadores
- ▲ En la rentabilidad a sus inversionistas

Objetivos

1. Establecer el mejor esquema de administración de fondos de retiro que permitan obtener los mejores rendimientos, los cuales garanticen recursos necesarios para que los trabajadores puedan tener una pensión digna al momento del retiro.
2. Garantizar la permanencia de la empresa, a través de realizar las mejores Inversiones que generen altas tasas de retorno.
3. Participar en forma productiva en el desarrollo de fondos de retiro en México.

3.3 Diseño organizacional en una AFORE

Dentro del diseño organizacional en una AFORE se ubica el modelo para la planeación de salarios, el cual para motivo de este estudio se puede establecer en base a sus principales áreas de administración y negocio:

Recursos humanos

Finanzas administración

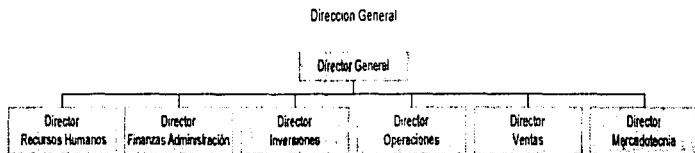
Inversiones

Operaciones

Ventas

Mercadotecnia

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

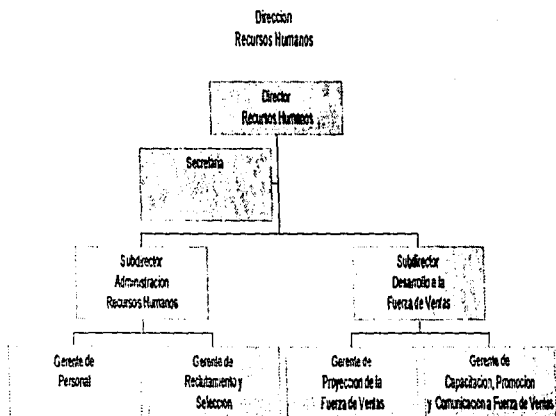


Fuente:

Maximiliano Riva Palacio México

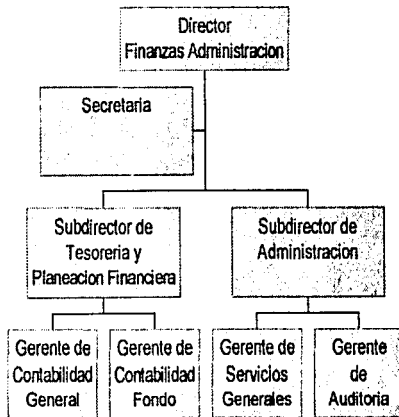
En base a la Investigación "Plan Estratégico para la Operación de una empresa Administradora de Fondos de Retiro (AFORE)"
Seminario Taller - Extracurricular, U.N.A.M. México 1997

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

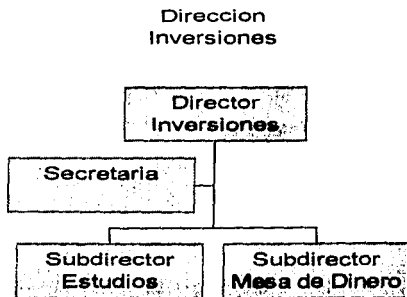


ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

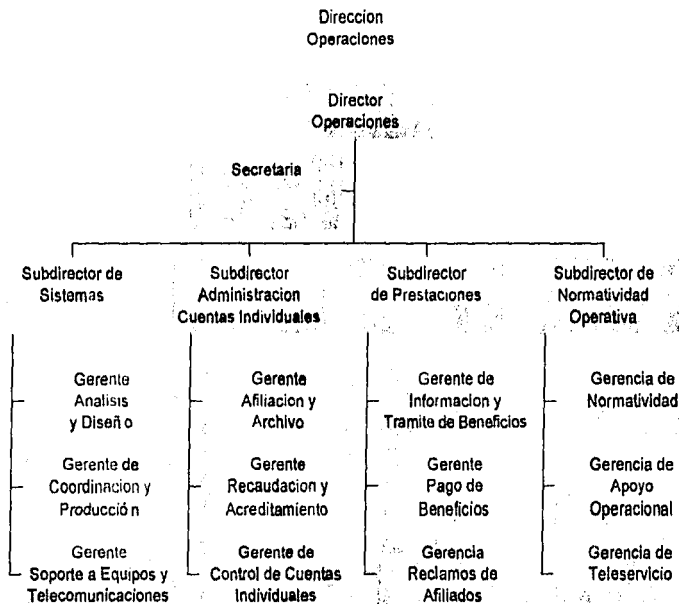
Dirección
Finanzas y Administración



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

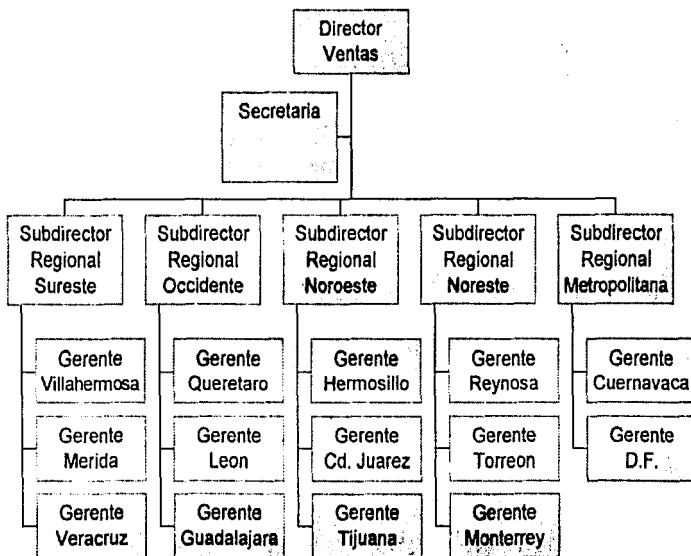


ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

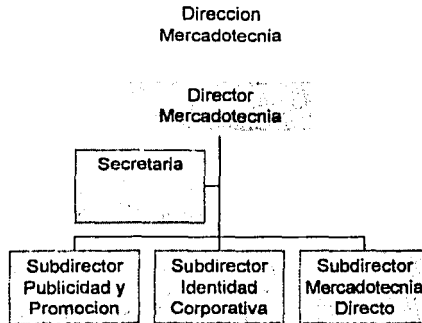


ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Dirección
Ventas



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO : Director de administración y finanzas	ÁREA : Administración y finanzas
NIVEL DE REPORTE: Director general	FECHA DE ELABORACIÓN : Diciembre de 1996

PROPÓSITO GENERAL :

Responsable de la dirección integral de un conjunto de funciones administrativas y/o financieras de la organización

Finalidades

- Planeación, administración y control de los recursos financieros, materiales y humanos
- Coordinación de servicios internos y externos hacia todas las áreas operativas de la empresa
- Planeación y control presupuestal
- Vigilancia del cumplimiento de las relaciones contractuales
- Coordinación en la elaboración y supervisión de la información financiera
- Coordinación y supervisión del cumplimiento de disposiciones fiscales.

Interrelaciones

El ocupante del puesto interactúa con abogados, asesores externos, fiscalistas y auditores externos.

El ocupante del puesto comunica asuntos complejos y sensitivos a gente de todos los niveles, influenciando y negociando con otros puestos de niveles altos en un rango amplio de asuntos.

Libertad para actuar

El puesto consiste en tomar decisiones importantes sobre las políticas y procedimientos que deberán ser respetadas en las diferentes áreas de organización.

Conocimientos y habilidades

Escolaridad: Licenciatura en áreas económica - administrativa, con diplomado o maestría
Experiencia: Conocimiento profundo de áreas funcionales interrelacionadas

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO : Subdirector admon. de cuentas individuales	AREA : Operaciones
NIVEL DE REPORTE: Director de operaciones	FECHA DE ELABORACION : Diciembre de 1996

PROPÓSITO GENERAL :

Coordinar y supervisar los procesos de afiliación, recaudación y acreditamiento de las cuentas individuales de retiro.

Finalidades

- Planeación operativa para el manejo de la cuentas individuales
- Coordinación con los usuarios para eficientar funciones operativas

Interrelaciones

El ocupante del puesto se interrelaciona con un gran número de entidades externas en asuntos operacionales

Conocimientos y habilidades

Escolaridad: Licenciatura en áreas económica - administrativa, con diplomado o maestría
Experiencia: 10 años en puesto similar.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO : Gerente de personal	AREA : Recursos humanos
NIVEL DE REPORTE: Subdirector administración recursos h.	FECHA DE ELABORACIÓN : Diciembre de 1996

PROPÓSITO GENERAL :

Responsable de la correcta administración de la compensación al personal

Finalidades

- Análisis de funciones y necesidades derivadas de la contratación de personal
- Organización de funciones administrativas para el control del archivo histórico del personal
- Desarrollo de políticas y procedimientos administrativos que promuevan la atracción y retención de los recursos humanos con potencial para la organización
- Establecimiento de programas de compensación variable para la fuerza de ventas
- Coordinación funciones internas de servicio hacia el resto de las áreas de la organización

Interrelaciones

El ocupante del puesto consulta y colabora con agentes externos en asuntos específicos dentro de una área definida

Externamente mantiene contacto con altos ejecutivos del área de personal de las instituciones bancarias del país, así como con reclutadores para la selección y contratación de personal calificado.

Libertad para actuar

El puesto consiste en llevar a cabo tareas de soporte para asistir a otros.

Conocimientos y habilidades

Escolaridad: Licenciatura en administración,
Experiencia: Experiencia mínima de 3 años en el área de recursos humanos de empresas líderes en su ramo
Habilidad de interrelacionarse con diferentes niveles de la organización, supervisión de personal

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO : Analista de sistemas	AREA : Operaciones
NIVEL DE REPORTE: Gerente de análisis y diseño	FECHA DE ELABORACIÓN : Diciembre de 1996

PROPÓSITO GENERAL :

Responsable del diseño, análisis y programación de nuevos sistemas para incorporarlos a la red de cómputo

Finalidades

- Definición de especificaciones funcionales para los diferentes módulos de los sistemas
- Solución de problemas técnicos y funcionales de los equipos de cómputo
- Participación en los grupos de desarrollo de sistemas y en la ejecución de pruebas con los usuarios
- Coordinación con los usuarios para eficientar funciones operativas

Interrelaciones

El ocupante del puesto se desempeña en un rango amplio de actividades, requiere interacción y cooperación con otros puestos

El ocupante del puesto provee y recibe información, ofrece ayuda a otros y refiere las dificultades a su gerente.

Libertad para actuar

El puesto consiste en hacer recomendaciones para el desarrollo de la aplicaciones, respetando las políticas internas y procedimientos.

Conocimientos y habilidades

Escolaridad: Carrera técnica

Experiencia: Mínima de 3 años en analista-programador

Ejercicio de valuación de puestos por el método de alineación

Puesto	Responsable de:	Otras características	Reporta a:	Supervisión Directa	Conocimientos	Nivel de valuación
Director general	Planeación, coordinación y control de todas las funciones asignadas a una empresa concesionaria de la administración de fondos de retiro	<ul style="list-style-type: none"> Definición de estrategias y objetivos de la empresa Toma de decisiones críticas con impacto en el corto, mediano y largo plazo 		Directores	Maestría 15 años experiencia	7
Director de finanzas y administración	Administración de todos los recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> Planeación y control presupuestal Coordinación y supervisión de disposiciones fiscales 	Director general	Gerentes Tesorero y planación financiera Contabilidad fondo y general Servicios generales	Maestría 10 años experiencia	6
Subdirector administración de cuentas individuales	Coordinar y supervisar los procesos de afiliación, recaudación y acortamiento de las cuentas individuales de retiro	<ul style="list-style-type: none"> Planeación para el manejo de las cuentas individuales Interacción con gran número de entidades entusias en asuntos operacionales 	Director de operaciones	Gerentes Afiliación y archivo Ratificación y acortamiento Control de cuentas individuales	Licenciatura con diplomado o maestría 7 años experiencia	5
Gerente de personal	Administración de la compensación del personal, políticas de pago y organización	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar estructura de salarios Participación en acuerdos de salarios Evaluación del desempeño Diseño de prestaciones Organización 	Subdirector administración recursos humanos	Coordinador estudios técnicos Asistencia de compensaciones	Licenciatura 5 años experiencia	4
Analista de sistemas	Análisis, diseño y programación de nuevos sistemas para incorporar a la red de cómputo	<ul style="list-style-type: none"> Participación en proyectos conjuntos Solución de problemas técnicos y funcionales de los equipos de cómputo 	Gerente de análisis y diseño		Carrera técnica terminada 3 años experiencia	3
Vendedor	Visitar clientes promoviendo la venta de los productos	<ul style="list-style-type: none"> Informa sobre características de los productos y diferencias vs competencia 	Supervisor de vendedores		Carrera técnica terminada 2 años experiencia	2
Mensajero	Recoger y entregar correspondencia	<ul style="list-style-type: none"> Compras menores Trámites bancarios Clasificación de correspondencia 	Subgerente de servicios generales		Preparatoria 1 año experiencia	1

Encuesta del mercado de salarios

Media de mercado

(Información al segundo semestre de 1995)

(Cantidades en pesos)

Nivel	Sueldo mensual	Compensación fija	Compensación Total
7	45,852	84,953	72,121
6	30,195	41,545	45,710
5	18,000	25,490	28,313
4	11,263	10,211	17,645
3	7,437	12,584	13,720
2	3,557	4,851	6,512
1	1,727	2,559	3,090

Estructura salarial
(Vigente a partir de enero de 1996)

Nivel	Punto mínimo	Número de salarios mínimos generales	Punto medio	Número de salarios mínimos generales	Punto máximo	Número de salarios mínimos generales
7	45,118	56	56,398	70	67,678	84
6	29,712	37	37,140	46	44,568	55
5	17,712	22	22,140	27	26,568	33
4	11,083	14	13,853	17	18,624	21
3	7,318	9	9,148	11	10,977	14
2	3,500	4	4,375	5	5,250	7
1	1,699	2	2,124	3	2,549	3

Salario mínimo general D.F.= 807 pesos

Costo de nómina

Puesto	Nivel de valuación	Planta actual	Salario mensual	Costo de nómina mensual	Costo nómina anual
Director General	7	1	58,398	58,398	676,776
Directores de Área	6	6	37,140	222,840	2,674,080
Subdirectores	5	18	22,140	398,520	4,782,240
Gerentes	4	34	13,853	471,002	5,652,024
		\$9		1,148,760	13,785,120

**Monto de comisiones anuales por manejo de cuentas de retiro
en las Administradoras de Fondos de Retiro**

(Estimación para 1997)

(cantidades miles)

Volumen de salanos anuales	234,568,842
Número de asegurados al IMSS	9,752
Porcentaje de aportaciones a la cuenta individual de retiro (Aportaciones por retiro, cesantía en edad avanzada y vejez)	6.50%
Monto anual	15,246,975
Porcentaje de aportaciones mensuales por parte del gobierno (% del salario mínimo general) (Cuota social)	5.50%
Salario mínimo general D.F.	807 pesos
Monto anual	5,192,088
Monto total anual	20,439,063
Rendimiento anual promedio AFORE's	22.00%
Monto anual	4,496,594
Saldo al final del 1er año	24,935,657
Porcentaje promedio de participación en el mercado (estimado)	5.00%
Monto anual	1,246,783
Porcentaje promedio de comisión anual por manejo de cuentas	13.21%
Monto anual	164,700
Costo anual de salarios	13,785
% que representa del monto anual por manejo de cuentas	8.37%

Fuente

Instituto Mexicano del Seguro Social
Departamento de Servicios Actuariales, México 1987

Matriz de incremento de salarios

CALIFICACIÓN	Punto Mínimo		Punto Medio		Punto Máximo	
	%	Fecha	%	Fecha	%	Fecha
1	26	Marzo	24	Marzo	20	Marzo
2	24	Abril	20	Abril	18	Abril
3	20	Mayo	18	Mayo		
4						

Evaluación del desempeño

Datos del evaluado

Nombre

Puesto

Puesto

Departamento

Datos del evaluador

Nombre

Puesto

Tipo de evaluación

Periodo que se esta evaluando

Evaluación general

Excelente

Superior al promedio

Promedio

Bajo promedio

1

2

3

4

Excelente

Superior al promedio

Promedio

Bajo promedio

Normas de desempeño

Enfoque al cliente

Disposición del empleado a escuchar y comprender las necesidades de los cliente internos y externos

Calificación

Interrelación personal

Capacidad del empleado para trabajar en equipo

Iniciativa e innovación

Normalmente trata de mejorar la forma de trabajar

Conocimiento técnico

Capacidad que demuestra en el conocimiento de sistemas y herramientas apropiadas.

Firma del evaluado

Firma del evaluador

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

EL PRESENTE MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS RESPONDE A LAS SIGUIENTES FINALIDADES:

- + ESTABLECER LOS PROCEDIMIENTOS AUTORIZADOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS**

- + PROPORCIONAR UNA GUÍA PARA EL PERSONAL RESPONSABLE DE ADMINISTRAR LOS SALARIOS EN LA ORGANIZACIÓN**

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

ÍNDICE

- I. ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN
- II. DESCRIPCIONES DE PUESTOS
- III. VALUACIÓN DE PUESTOS
- IV. ENCUESTA DEL MERCADO DE SALARIOS
- V. ESTRUCTURA DE SALARIOS
- VI. AUMENTOS POR DESEMPEÑO
- VII. SALARIOS DE CONTRATACIÓN
- VIII. INCREMENTOS POR PROMOCIÓN
- IX. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

OBJETIVO

Proveer criterios uniformes para compensar equitativamente a los empleados de la AFORE, acorde a las contribuciones en resultados a la empresa y posibilidades financieras de la misma.

POLÍTICA

Compensar el trabajo realizado en forma justa y equitativa con base en:

- + Las funciones, responsabilidades y conocimientos que tenga el empleado, así como factores de valor para la compañía como: actuación, resultados obtenidos y potencial.
- + El logro de los objetivos en ventas y utilidades de la empresa.

GENERALIDADES

Este manual contiene las políticas y procedimientos relacionados con la administración de salarios y que servirán de norma para establecer:

1. La estructura de organización de acuerdo a los criterios de jerarquías, áreas y puestos de la empresa.
2. Las bases para describir el contenido de los puestos.
3. La valuación de los puestos de acuerdo al contenido y dimensión de los factores.
4. La curva de sueldos de acuerdo al mercado representativo
5. Los sueldos del personal dentro del rango de su puesto y de acuerdo al desempeño
6. Las bases de los sueldos por contratación y promociones
7. La relación existente entre evaluación del desempeño y aumentos de sueldo.

ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN

OBJETIVO

Proporcionar los criterios para definir la estructura de organización con base en los niveles jerárquicos, áreas, puestos y número de plazas que conforman la empresa.

POLÍTICA

- + Es política de la empresa, diseñar, controlar y regular la vigencia y crecimiento de los puestos en la estructura de organización
- + Todo puesto deberá contar con un título específico que sea descriptivo de sus funciones y responsabilidades, en forma tal que permita identificar límites de autoridad, amplitud gerencial y área de responsabilidad.
- + Para efectos de descripción, valuación de puestos, contratación de personal y solicitud de aumento de sueldo, es necesario que el puesto se encuentre autorizado por el Director General en la carrera de puestos vigente del área correspondiente.
- + Es política que los ejecutivos estén cercanos a la operación misma del negocio y que las decisiones se tomen en el mismo nivel jerárquico en donde pudiera haber desviaciones para lograr con esto respuestas rápidas y flexibilidad en la empresa.

GENERALIDADES

1. El número máximo de niveles jerárquicos en cualquier área, será de 5 y cuando exista personal sindicalizado será de 6. En esta suma no deberá incluirse al director general de la empresa.
2. No será válido el nivel de reporte Director a Director, Gerente a Gerente y así sucesivamente, a excepción de las Direcciones de Área que reportan a un Director Ejecutivo Corporativo.

3. Se debe evitar la relación uno a uno, sobre todo en niveles de Director y Gerencia.
4. Para hacer referencia en la organización al nombre de los puestos, se deberá utilizar la carrera de puestos correspondiente.

Los títulos de los puestos están compuestos de dos partes:

- Nivel jerárquico de la función, que se determina en función del valor en puntos de la valuación de puestos.

- Descriptivo de la función dentro del área en el que está ubicado.

Los niveles jerárquicos autorizados son:

per Nivel:	Director general
do Nivel	Director de área
per Nivel	Subdirector
ato Nivel	Gerente
ato Nivel	Sugerente (Solo cuando tenga personal a su cargo), Especialista
ato Nivel	Supervisor (Solo cuando tenga personal a su cargo), Analista, Auxiliar
7º Nivel	Sindicalizado

5. El número de ocupantes por puesto, es decir, el número de plazas, estará indicado en el organigrama autorizado.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

OBJETIVO

Establecer el procedimiento para realizar la descripción de puestos de la empresa

POLÍTICA

Describir el contenido de todos los puestos de la empresa con un criterio uniforme y en el formato utilizado para ello, con el fin de conocer la contribución del puesto a los objetivos del área. Es política de la empresa que todos los puestos cuenten con su respectiva descripción actualizada y autorizada. Es responsabilidad de cada jefe contar con la descripción de los puestos que supervisa.

GENERALIDADES

A fin de realizar la descripción de puestos, se llevara a cabo el siguiente procedimiento:

1. El jefe del área responsable del puesto a describir, solicitará a el área de Recursos Humanos para requisar el cuestionario de descripción de puestos.
2. Recursos humanos describirá el puesto con base en el cuestionario y recabara firmas de autorizaciones por los jefes de área.
3. Compensaciones y organización verificara la descripción de puestos, con el objeto de garantizar la uniformidad en el criteno de descripción
4. Cuando ocurra un cambio significativo en el contenido del puesto, se actualizara la descripción conforme a lo establecido en los puntos anteriores.
5. Es responsabilidad de cada jefe, contar con la descripción actualizada y autorizada de los puestos que supervisa
6. Cuando así se requiera, Recursos Humanos capacitaran a los responsables de área en llenado del cuestionario.

VALUACIÓN DE PUESTOS

OBJETIVO

Establecer el procedimiento para realizar la valuación de los puestos

POLÍTICA

Medir la importancia relativa de los puestos en la organización en función a los factores definidos con el objeto de mantener la equidad interna de acuerdo a su contribución a la organización.

Es política de la empresa que todos los puestos sean valuados por medio de un Comité en el que participen los responsables del área y personal de recursos humanos.

GENERALIDADES

1. La valuación de puestos será realizada por un Comité de Valuación integrado por miembros del área en que se encuentra el puesto utilizando la descripción autorizada y actualizada
2. En ningún caso el jefe inmediato del puesto valuado será integrante del Comité de Valuación, a excepción del Director de área.
3. Previo al proceso de valuación, el puesto deberá estar autorizado y deberá contar con su descripción autorizada por recursos humanos.
4. La valuación del puesto se realizará en base al sistema de valuación autorizado
5. Cuando el contenido del puesto se modifique y una vez que se actualice y autorice la descripción conforme a las políticas establecidas para ello, se integrará el Comité de Valuación con el objeto de valorar el puesto.

ENCUESTA DEL MERCADO DE SALARIOS

OBJETIVO

Determinar la posición competitiva de la empresa en el mercado de salarios

POLÍTICA

Fijar las bases para que la remuneración por el trabajo del personal se encuentre en posición competitiva, que le permita a la empresa atraer, conservar y motivar al personal capacitado y con alto potencial de desarrollo.

La política de competitividad se fijará en base a las posibilidades de la empresa y al mercado de salarios comparable. Es política de la organización compararse contra la media del mercado.

GENERALIDADES

1. Es responsabilidad de Recursos Humanos , vigilar que la curva de sueldos de la empresa se mantenga dentro de la política definida, para lo cual se conocerá el comportamiento del mercado de sueldos y prestaciones.
2. Para conocer el mercado de sueldos y prestaciones se procederá a realizar una encuesta de salarios con empresas de la región, del mismo giro y de similar tamaño, en su defecto Recursos Humanos se apoyará en un Consultor Externo.
3. La comparación de los puestos de la empresa contra otros del mercado, se realizará tomando en cuenta su complejidad medida en relación al contenido, responsabilidad y contribución a los logros de la empresa.

ESTRUCTURA DE SALARIOS

OBJETIVO

Determinar los rangos de salario para los puestos de la compañía, de acuerdo a su valor en puntos y al mercado de salarios comparable.

Política

Establecer el objetivo general de salarios que garanticen la equidad interna de los puestos y el cumplimiento de la política de competitividad en el mercado de salarios.

Es política de la empresa que cada puesto cuente con su respectivo rango de salario

Generalidades

1. La determinación de los rangos de salarios permiten ubicar los objetivos personales de salario, de acuerdo al desempeño del personal

- A) El rango medio (100%) de la estructura de salarios, deberá tender al objetivo de salarios de un desempeño satisfactorio del personal
 - B) El rango mínimo (80%), deberá tender a corresponder al objetivo del salario para el personal de recién ingreso o con desempeño deficiente
 - C) El rango máximo (120%), deberá tender a corresponder al objetivo del salario para el personal con desempeño superior
3. La vigencia de estructura de sueldos se fijara de acuerdo al ciclo de cambio significativo que ocurran en el mercado de salarios.
4. Recursos Humanos elaborara y presentara para su autorización la estructura de salarios, matriz de aumentos y costo de nómina de a la Dirección General.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

OBJETIVO

Establecer los procedimientos para que el desempeño sea uno de los factores que ayuden a definir los objetivos específicos de salario de la AFORE

Política

Es política de la AFORE determinar el objetivo de salarios para cada persona, con base en su desempeño y de acuerdo a la matriz de incremento de salarios.

Generalidades

1. La realización de la evaluación del desempeño es responsabilidad de quien supervisa personal
2. La evaluación del desempeño deberá llevarse a cabo de acuerdo a los periodos propuestos por la Dirección de Recursos Humanos, el calendario de la evaluación es independiente de los incrementos de salarios a proponer.
3. No se concederá ningún tipo de incremento de salario cuando la última evaluación del desempeño no se hubiera realizado con la frecuencia descrita en el punto anterior, para tal efecto el área de Recursos Humanos deberá haber recibido previo al proceso de incremento de salario, el formato de evaluación debidamente requisitado.
4. Así mismo el personal de nuevo ingreso por no tener un periodo representativo para medir su desempeño se deben considerar 6 meses para su primera evaluación.

SALARIOS DE CONTRATACIÓN

OBJETIVO

Establecer los salarios de contratación para el personal de nuevo ingreso.

Política

Es política de la AFORE determinar los salarios de contratación para atraer y conservar al personal capacitado y con alto potencial de desarrollo de acuerdo a los rangos establecidos en la estructura de salarios para el puesto y a la equidad interna

Generalidades

Salarios normales de contratación. El salario de contratación para cada puesto deberá ser el mínimo del rango (80%) del puesto, cuando el candidato reúna los requisitos obligatorios del perfil del puesto y de acuerdo a la equidad salarial interna.

1. Para la contratación de una persona con alto potencial de desarrollo, pero que no reúna los requisitos obligatorios del perfil del puesto, se podrá contratar hasta un sueldo de 10% abajo del rango mínimo establecido para el puesto, es decir 70% de la media del rango y de acuerdo a la equidad interna de salarios en el área y en toda la organización.
2. Para la contratación de un aspirante con conocimientos, experiencia superiores al perfil del puesto, se podrá contratar al empleado con un salario límite en la media de la estructura (100%) del rango, después de haber analizado con Recursos Humanos que dicho salario no afecte la equidad interna
3. En cualquier caso de que los salarios de contratación sean menores al 70% o mayores al 100% de la media del rango, deberán ser aprobados por el director de Recursos Humanos con base en las evaluaciones de los candidatos realizadas por el proceso de selección, con el objeto de mantener la equidad interna de salarios en la organización.

INCREMENTOS POR DESEMPEÑO

OBJETIVO

Establecer el procedimiento para determinar los incrementos de salarios al personal conforme a su evaluación de desempeño

Política

Es política de la AFORE otorgar aumentos individuales de salario que recompensen el logro de los objetivos de cada empleado de acuerdo al desempeño evaluado.

Generalidades

1. Autorizaciones de aumentos de sueldo, es facultad del Director General, el Director de Área y el Director de Recursos Humanos, autorizar los porcentajes de incremento de salario, de acuerdo a la matriz de incrementos, a fin de incrementar la remuneración al personal por el desempeño logrado.
2. Los incrementos por desempeño se fijaran de acuerdo a:
 - A) Posición del salario con respecto a la media del rango (100%) que le corresponde
 - B) Desempeño del ocupante del puesto
 - C) Meses que hubieran transcurrido sin aumento de salario y porcentaje de incremento de salario conforme a la matriz de incremento autorizada para el periodo correspondiente
3. Casos excepcionales
Todos los aumentos que sobrepasen las condiciones que marca la matriz de incrementos tanto en porcentajes como en periodicidad, deberán ser autorizados por el Director General, esta autorización la deberá recabar el Director de Área.

INCREMENTOS POR PROMOCIÓN

OBJETIVO

Establecer el procedimiento para otorgar incrementos de salario al personal promovido a puestos de mayor jerarquía y responsabilidad en la empresa.

Política

Reconocer la promoción del personal con un incremento de salario, de acuerdo al rango de salario del puesto promovido.

Generalidades

1. El empleado que reciba una promoción o su puesto sea revaluado a un rango salarial superior, podrá recibir aumento de salario con base a la matriz de incrementos autorizada.

Para tal efecto, se considerara:

- A) La promoción deberá ser reconocida con el aumento de sueldo correspondiente a la fecha en que se haga la promoción.
- B) El aumento por promoción será independiente del incremento de salario inmediato anterior que hubiera recibido el empleado promovido.
- C) No se considera deseable otorgar un aumento por promoción cuando el sueldo del puesto actual sea superior al 80% del rango del puesto a promover.
- D) Cuando se revalúa un puesto por aumento de responsabilidades, el incremento de salario será considerado aumento por desempeño y no por promoción y se otorgará de acuerdo a la matriz de incrementos establecida. Cualquier incremento fuera de política, deberá ser avalado por el Director de Recursos Humanos, quien a su vez recabara la autorización del Director General de la organización.

CONCLUSIONES

El cambio: una constante de velocidad variable.

HayGroup

Hoy en día en las organizaciones el mensaje de cambio es inminente, para los dirigentes de algunas empresas significará oportunidad y para otros estancamiento. El común denominador en este proceso cambiante es el elemento humano que en un mundo de creciente competencia tecnológica, debe ser considerado un activo intelectual y el único verdadero activo de la empresa.

Lo anterior sugiere que la mayoría de las nuevas prácticas en el manejo de la organización y en especial aquellas de remuneración debieran siempre considerar que el nivel de pago contribuya al óptimo uso del talento de los recursos humanos.

Para cumplir tal objetivo, durante el trabajo de investigación se propone un modelo para el diseño de un sistema de remuneración que ayudará a la empresa a conservar a los empleados de mayor valía buscando así mismo revertir las condiciones económicas actuales de los trabajadores que no favorecen por mucho este propósito mediante prácticas laborales flexibles que reconozcan el esfuerzo individual y de grupo al interior de la empresa para alcanzar mayor productividad.

Aunque las prácticas nuevas de remuneración se han iniciado en organizaciones que tienen un estilo participativo de dirección, no obstante algunas organizaciones han experimentado cambios en las prácticas de administración salarial como medio para encauzar a la empresa hacia un estilo de dirección más participativo.

Respecto a los factores principales que han frenado una sana compensación a la fuerza laboral se encuentran: una desproporción en el alza de niveles inflacionarios y salariales, bajos niveles de retribución a los trabajadores en donde se agrupa la mayoría de la población en edad laboral, poca generación de empleo bien remunerado, mala situación financiera de las empresas y prácticas obsoletas de administración de recursos.

Por lo tanto se requiere reactivar el crecimiento económico, la inversión y el ahorro para generar mayores recursos, quedando en los responsables de la administración de personal en las empresas hacer el mejor uso de los recursos en el pago a los empleados con base en técnicas y elementos de la administración de salarios que comuniquen un correcto mensaje al personal que facilitará que cada persona trabaje para que la organización alcance sus metas.

El marco de referencia del modelo es el diseño de la organización en donde es relevante establecer una alineación clave entre la estrategia organizacional, la estructura organizacional, los valores organizacionales y la política de remuneración al personal para que la organización logre adaptarse rápidamente a su entorno.

La aplicación del modelo se presenta en una Administradoras de Fondos de Retiro que tiene por objetivo específico garantizar los recursos necesarios para que los trabajadores puedan tener una pensión digna al momento del retiro y a nivel general aumentar el ahorro interno del país.

Estos objetivos solo serán viables si se cuenta con la mano de obra calificada y debidamente retribuida, para lo cual se implementa el Modelo para la Planeación de Salarios anteriormente propuesto.

El futuro en México en la administración de salarios se percibe con planes de beneficios flexibles estilo "cafetería", es decir donde el empleado al ingresar a la empresa podrá escoger la remuneración dentro de parámetros que mejor acomode a su condición personal, pero es evidente que la mayoría de estas prácticas sólo serán viables cuando exista una buena estructura salarial básica.

FUENTES DE CONSULTA

Libros:

Armstrong, Michael
Manual de técnicas gerenciales
Legis, Bogotá Colombia, 1988.

Antonorsi, Blanco Marcel
Guía básica para (re)organizar
Editorial Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, México 1991.

Chiavenato, Idalberto
Administración de recursos humanos
Editorial McGraw Hill, México 1985.

Herbert J. Chruđen-; Arthur W Sherman Jr
Administración de personal
Organización, contratación y remuneración del trabajo
South-Western Publishing Co, N.Y. USA 1984.

Lawler, Edward
La retribución, su impacto en la eficacia y en el desarrollo de las organizaciones
Hispano Europea, Barcelona 1986.

Robbin S.
Administración teoría y práctica
Prentice Hall, México 1980.

Russell L. Ackoff
Cápsulas de Ackoff, Administración en pequeñas dosis
Limusa, México 1995.

Sikula, Andrew F.
Administración de personal
Editorial Limusa, México 1990.

Tesis e investigaciones:

Iniestra Zuñiga José Manuel

Administración de los sueldos y prestaciones

Tesis, ULSA, Escuela de Contaduría y Administración, 1983.

Madrado Graue Lorenza

Importancia de una correcta compensación

Tesis, ULSA, Escuela de Contaduría y Administración, 1985.

Maximiliano Riva Palacio Mónica

Plan Estratégico para la Operación de una empresa Administradora de Fondos de Retiro (AFORE)

Seminario Taller - Extracurricular, U.N.A.M, México1997.

Tovar Sanchez Susana Faviola

Reorganización de una aseguradora para operar el ramo de pensiones derivadas de la Ley del Seguro Social

Seminario Taller - Extracurricular, U.N.A.M, México 1997.

Diplomados y Seminarios:

Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales A.C. (AMERI)

Seminario " Cómo establecer y que elementos son necesarios para estructurar una política adecuada de sueldos al personal "

México 1996.

Grupo Direcron

Diplomado en administración de compensación. módulo 1

México 1995.

Conferencias:

Compensación Técnica Consultores

Sesión " Factores y estrategias de compensación 1997

México 1997.