



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA**

LA PARTICIPACIÓN DEL PSICÓLOGO EN EL CONTEXTO  
DE LAS ORGANIZACIONES: LA ADMINISTRACIÓN DE  
SALARIOS  
TESINA

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

**PATRICIA BERMÚDEZ TORRES**



ASESORES:

LIC. MARÍA DE LOS ÁNGELES CAMPOS HUICHÁN

LIC. CAROLINA ROSETE SÁNCHEZ

MTRA. PATRICIA SUÁREZ CASTILLO

TLALNEPANTLA, EDO. DE MÉXICO, 2004



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis 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.

AGRADECIMIENTOS:

A TI.... POR LA VIDA QUE ME PERMITES DISFRUTAR Y ALCANZAR ESTE MOMENTO QUE ANHELE DESDE EL INICIO DE MI CARRERA

TE DEDICO ESTA REALIZACION POR TODO LO QUE ME ENSEÑASTE Y TODO EL AMOR QUE ME DISTE (AGUITA)

A MI MAMA Y HERMANO POR SU GRAN APOYO Y EL CARIÑO QUE ME BRINDAN

A MIS HIJOS PORQUE SIEMPRE SON MI MAYOR CONSUELO Y MOTIVACION

A MI FAMILIA EN GENERAL POR ACEPTARME COMO SOY GRACIAS A CADA UNO.

A: LIC. MA. DE LOS ANGELES CAMPOS HUICHAN  
POR SU APOYO Y TIEMPO DEDICADO PARA LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO

A: LIC. CAROLINA ROSETE SANCHEZ Y MAESTRA. PATRICIA SUAREZ CASTILLO  
POR SU COMPRESION Y TOLERANCIA BRINDADOS PARA LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO.

A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE DIRECTA O INDIRECTAMENTE CONTRIBUYERON A MI FORMACION PROFESIONAL

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	PAG 4-7
RESUMEN.....	PAG 8-9
CAPÍTULO 1.- EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES.....	PAG 10-20
CAPÍTULO 2.- ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS.....	PAG 21-29
CAPÍTULO 3.- ENCUESTA DE SALARIOS.....	PAG 30-40
CAPÍTULO 4.- ESTRUCTURAS Y POLÍTICAS SALARIALES.....	PAG 41-49
CONCLUSIONES.....	PAG 50-52
BIBLIOGRAFÍA.....	PAG 53-55

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la mayor parte del proceso productivo se lleva a cabo en organizaciones y el hombre pasa la mayor parte de su tiempo inmerso en ellas. Las organizaciones son unidades sociales construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos; esto quiere decir que tienen un propósito definido y su planeación se hace para conseguir diversos objetivos, asimismo se reestructuran y se redefinen a medida que los objetivos propuestos se van logrando o se descubren mejores medios de conseguirlos a menor costo y esfuerzo; de esta forma una organización nunca constituye una unidad lista y acabada sino un organismo social vivo y cambiante influido por su medio ambiente (Stooner, Freeman y Gilbert Jr. (1996).

El psicólogo puede inmiscuirse en las diversas actividades propias de una organización a través de lo que se conoce como Psicología Organizacional cuya concepción ha cambiado en los últimos 15 ó 20 años, tales cambios reflejan un crecimiento considerable en la teoría y la investigación de problemas que van desde la motivación, la productividad y moral de los empleados hasta aquellos que tienen que ver con la manera de organizar una corporación multinacional o el modo de manejar conflictos interorganizacionales tales como los que se presentan en las empresas privadas y públicas. Así entre más estudiaban los psicólogos el comportamiento de las personas en las organizaciones, más pruebas reunían acerca de que las organizaciones son sistemas sociales complejos que se tienen que estudiar como tales si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual, fue así como comenzó a verse a la Psicología Organizacional como una disciplina independiente de la Psicología general.

La psicología Organizacional es la aplicación de la ciencia psicológica, su teoría e investigación son utilizados en la resolución de los problemas de las organizaciones humanas y, en particular, en el manejo de los recursos humanos dentro de las organizaciones; su campo es teórico-aplicado, los especialistas en esta área trabajan en la teoría organizacional, en la selección de personal y en la

manera de mejorar la productividad de las organizaciones pero no se han dedicado a estudiar la administración de salarios.

Dado que el presente trabajo está interesado en analizar la participación del psicólogo en el contexto de las organizaciones productivas y en proponer un acrecentamiento de tal participación, congruente con el perfil profesional del psicólogo formulado por el CNEIP, resulta esencial examinar las actividades que el psicólogo ha desarrollado para coadyuvar al logro de los objetivos de las empresas de producción de servicios y comerciales en México.

Respecto a las funciones desarrolladas más frecuentemente por los psicólogos insertos en el ámbito laboral, Grados (1989) señala: reclutamiento y selección (37.50 %), análisis y valuación de puestos (18.75%).

Por su parte, Hernández (1995) jerarquiza tales funciones de la siguiente manera: 1) capacitación, 2) análisis y valuación de puestos, 3) organización social del trabajo, 4) reclutamiento y selección de personal, 5) planeación y desarrollo de recursos humanos, 6) entrevista, 7) aplicación y evaluación de pruebas, 8) comunicación y 9) dinámica de grupos.

Por último, Gutiérrez (1989) vincula esas funciones con: 1) la selección de personal, 2) el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo de personal, 3) las relaciones obrero patronales, 4) la mercadotecnia, 5) el análisis y valuación de puestos y 6) la calificación de méritos.

Como puede notarse, en este análisis sobre las actividades desarrolladas por los psicólogos mexicanos en el contexto laboral, no se menciona la temática de “administración de salarios” aún cuando es una parte fundamental de la administración de recursos humanos; ya que un nivel inadecuado de compensación monetaria puede llevar a sentimientos de ansiedad y desconfianza, lo que se traduce en un mal desempeño en el puesto que tendrá efectos nefastos en la organización.

Considerando que, en términos generales, las anteriores son las principales funciones que los psicólogos han desarrollado en el ámbito laboral mexicano, podemos vislumbrar que no se han inmiscuido en lo que se conoce como el sistema de compensaciones a través del cual se administra y remunera de modo

adecuado y justo al personal a partir de las funciones que realiza, pero sobre todo de los logros que va alcanzando, en términos de salarios y beneficios sociales. En esta actividad se centra el presente trabajo, dado que no ha sido abordada por los psicólogos, quienes pueden ampliar su incidencia en las organizaciones si obtienen conocimientos que les permitan integrarse a un mundo sin fronteras caracterizado por la globalización de los negocios en donde la competitividad organizacional pasa a ser una consecuencia de las nuevas habilidades humanas y en donde las organizaciones productivas tienen la necesidad de mantenerse a niveles de eficiencia, calidad y competitividad para lo cual requieren implementar medidas como las reingenierías, las reestructuraciones administrativas (administración de salarios), las alianzas estratégicas, etc.

Fundamentado en los argumentos previos, el presente trabajo se centra en la temática de “administración de salarios” y pretende coadyuvar a la mencionada expansión de la práctica profesional del psicólogo.

Con base en lo anterior, puede decirse que la administración de salarios es muy importante para los empleados, la organización y la sociedad. Por un lado, para los empleados los salarios son la base de su patrón de vida, son fuentes de status y son un factor de motivación en el trabajo. Por otro lado, los salarios representan para la organización una parte significativa de los costos de producción. Por último, para la sociedad los salarios son importantes en tanto que pueden contribuir a su desarrollo económico en la medida en que se corresponden con una mayor productividad.

Específicamente el trabajo permitirá hacer del conocimiento de los psicólogos que se desempeñan laboralmente en el área de recursos humanos, la implementación de estructuras salariales; describir pormenorizadamente la metodología más comúnmente usada para el diseño de estructuras salariales y plantear la posibilidad de ampliar las funciones desarrolladas por el psicólogo en el área de recursos humanos o administración de personal.

De esta forma, en el capítulo 1 se plantea la posibilidad de que el psicólogo expanda su campo de trabajo profesional, particularmente en lo que concierne a la administración de salarios.

En el capítulo 2 se aborda la administración de salarios, dado que engloba la problemática central del presente trabajo, a saber, la encuesta de salarios y la elaboración de estructuras salariales.

En el capítulo 3 se describen las finalidades de la encuesta de salarios, asimismo, se pormenorizan las tres etapas de procedimiento de elaboración de la encuesta de salarios.

Debido a que uno de los objetivos de la encuesta de salarios es contribuir a la elaboración o ajuste de la estructura salarial de una organización, en el capítulo 4 se plantean las formas en que puede usarse la información de la encuesta para tal fin. Entonces, en este capítulo, después de señalar las ventajas de la elaboración de estructuras salariales, se indica cómo diseñarlas. Así, se describen detalladamente la gráfica de dispersión, la línea del salario actual, las líneas límite y las formas de elaboración de las estructuras salariales sin márgenes y con márgenes. Finalmente, tomando en cuenta que las decisiones que se tomen respecto a la elaboración de la estructura salarial ulterior, están condicionadas por las políticas salariales de una organización, se considera la importancia de tales políticas en este contexto, ejemplificando con algunos casos concretos.

## RESUMEN

Desde que se crearon las organizaciones y se concentró a un grupo de personas para que laboraran en ellas, el hombre ha sido el recurso más importante, ya que sin él simplemente éstas no podrían existir. El área organizacional, como contexto para la operación psicológica, surge de la administración y concretamente de los cambios sociales relacionados con los sistemas de producción. Situados en este marco, es primordial que la formación profesional del psicólogo abarque los conocimientos básicos acerca de la administración de recursos humanos en una organización, específicamente el asunto de la administración de salarios.

Dado que el psicólogo no se ha inmiscuido en lo que se conoce como el sistema de compensaciones a través del cual se administra y remunera de modo adecuado y justo al personal a partir de las funciones que realiza, pero sobre todo de los logros que va alcanzando, en términos de salarios y beneficios sociales.

En esta actividad se centra el presente trabajo, el cual tiene como finalidad ampliar la incidencia de los psicólogos en las organizaciones de manera que puedan integrarse a un mundo sin fronteras caracterizado por la globalización de los negocios en donde la competitividad organizacional pasa a ser una consecuencia de las nuevas habilidades humanas y en donde las organizaciones productivas tienen la necesidad de mantenerse a niveles de eficiencia, calidad y competitividad para lo cual requieren implementar medidas como las reingenierías, las reestructuraciones administrativas (administración de salarios), las alianzas estratégicas, etc.

Con base en lo anterior, puede decirse que la administración de salarios es muy importante para los empleados, la organización y la sociedad. Por un lado, para los empleados los salarios son la base de su patrón de vida, son fuentes de status y son un factor de motivación en el trabajo. Por otro lado, los salarios representan para la organización una parte significativa de los costos de producción. Por último, para la sociedad los salarios son importantes en tanto que pueden contribuir a su desarrollo económico en la medida en que se corresponden con una mayor productividad.

Específicamente el trabajo permitirá hacer del conocimiento de los psicólogos que se desempeñan laboralmente en el área de recursos humanos, la implementación de estructuras salariales; describir pormenorizadamente la metodología más comúnmente usada para el diseño de estructuras salariales y plantear la posibilidad de ampliar las funciones desarrolladas por el psicólogo en el área de recursos humanos o administración de personal.

# CAPÍTULO I

## EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES

Las disciplinas tienen su origen en una demanda social, tal es el caso de la psicología organizacional, que surgió a raíz del requerimiento de mejorar y desarrollar el potencial humano en las organizaciones. El trayecto de su desarrollo no ha sido fácil, aunque la psicología de las organizaciones ha sido bien aceptada, todavía existe confusión acerca de sus alcances y en algunos casos se considera que la psicología no es necesaria en las organizaciones.

Para Smith y Wakeley (1988) el psicólogo debe ayudar al ejecutivo a resolver los problemas humanos de la organización, sin embargo, con frecuencia no se siente inclinado a ofrecer soluciones ya hechas, debido a la complejidad de los problemas que enfrenta. Procura persuadir al ejecutivo para que ordene los estudios necesarios, a veces esto no es posible porque no hay dinero ni las condiciones necesarias. Los estudios que los psicólogos recomiendan no se llevan a cabo porque los ejecutivos no consideran que valga la pena hacerlos, ya que no están familiarizados con el punto de vista, conocimientos y métodos de los psicólogos; esto les impide hacer el mejor uso de sus servicios. Parte del trabajo del psicólogo es familiarizar al ejecutivo sobre cómo trabaja y qué puede hacer, pero también el ejecutivo tiene que estar dispuesto a conocer y aplicar estos métodos de operación.

Desde que se crearon las organizaciones y se concentró a un grupo de personas para que laboraran en ellas, el hombre ha sido el recurso más importante, ya que sin él simplemente éstas no podrían existir, debido a que él es el que toma decisiones y administra los demás recursos que componen la organización. De ahí la importancia de la participación de la Psicología, que es la encargada de estudiar el comportamiento, específicamente de la Psicología Organizacional la que se dedica a emplear los principios teóricos y metodológicos en el campo de las organizaciones.

Es probable que esta rama de la psicología se iniciara con el trabajo del Dr. Walter Dill Scott en 1901, este psicólogo de la Northwestern University pronunció un discurso analizando las posibilidades de la aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad (Ferguson, citado en Blum y Naylor, 1985).

Después surgieron una serie de publicaciones en las que se involucraba la aplicación de los principios básicos de la psicología al mundo de los negocios y las organizaciones.

También se ha considerado que Hugo Münsterberg inició la psicología organizacional en 1913 cuando publicó su texto *Psicología y eficiencia industrial* (Blum y Naylor, 1985). Este investigador concedió mayor importancia al obrero, consideraba que la eficiencia se involucraba con el rendimiento y la productividad; sus aportaciones principales fueron en las áreas de selección, capacitación y motivación de los empleados.

Para Münsterberg la psicología industrial y la administración debían unirse, ya que proclamaban la misma verdad, que la eficiencia no podría lograrse a través de una dirección abusiva, que a través de un análisis científico del trabajo, la adaptación del obrero al mismo y su psicología, podrían lograr un puesto en crecimiento con armonía interna (Hernández, 1995).

Este interés en torno al obrero se mantuvo en vigor hasta la década de los sesenta en la que los investigadores comenzaron a centrar su atención en el directivo y en el profesional.

Otra señal del desarrollo de la psicología organizacional la encontramos en los estudios realizados en una fábrica de Hawtorne de la Western Electric por Elton Mayo de la Universidad de Harvard en 1927, tales estudios proporcionaron las bases y el impulso para la expansión de la Psicología Organizacional más allá del campo de la selección, la colocación y las condiciones de trabajo, pasando a estudiar las motivaciones, la moral y las relaciones humanas; se pusieron al descubierto los problemas en torno a la dirección empresarial y a la supervisión. Se analizó en forma intensiva y sistemática el factor humano.

Asimismo, la Segunda Guerra Mundial tuvo una gran influencia en el desarrollo de la Psicología organizacional, fue la enorme contribución de la

psicología al esfuerzo bélico la que demostró que la psicología aplicada podía ofrecer múltiples contribuciones importantes y prácticas (Blum y Naylor, 1985). Después de la Guerra se incrementó el número de publicaciones que informaban acerca de los resultados de estudios psicológicos en campos como el adiestramiento, el análisis de puestos, la selección, la evaluación, la motivación, las actitudes, las condiciones de trabajo y el diseño de equipos así como el número de organizaciones, dando énfasis a la importancia de la psicología organizacional.

De este modo la investigación psicológica, impulsada por la Guerra, ayudó a producir progresos en las pruebas psicométricas, en las técnicas de evaluación del desempeño y en la teoría del aprendizaje. Actualmente se han logrado avances importantes en las áreas de adiestramiento, dinámica de grupos y comportamiento en las organizaciones; estas contribuciones de la psicología han sido útiles para alcanzar resultados más efectivos en la administración de personal (Chruden, citado en Villa, 1991).

Después de algunas décadas de estancamiento de la Psicología organizacional, algunos investigadores decidieron reestructurarla empezando por cambiarle el nombre que era el de psicología industrial, dado que los alcances se habían ampliado así como el número y tipo de psicólogos dedicados a esta área; ahora unieron sus esfuerzos psicólogos sociales, clínicos, aquellos entendidos en relaciones humanas, los especialistas en investigación y los entendidos en ordenadores (Leavitt , citado en Gilmer, 1979). Este cambio permitió englobar toda una gama de conocimientos y herramientas para enfrentar una serie de problemas que se originaban en las organizaciones.

Luego entonces, la Psicología Organizacional es la aplicación de la ciencia psicológica, su teoría e investigación a los problemas de las organizaciones humanas y en particular a la utilización de los recursos humanos dentro de las organizaciones. Su campo es teórico-aplicado, los especialistas en esta área trabajan en la teoría organizacional, en la selección de personal y en la manera de mejorar la productividad de las organizaciones; si bien no se han dedicado a

estudiar la administración de salarios, que es uno de los muchos procesos dentro de una organización, al que se puede dedicar el psicólogo.

El aspecto más relevante de la psicología organizacional es su rigor en la aplicación de los métodos para investigar la conducta humana; las organizaciones como lugares para estudiar el comportamiento, son atractivas sencillamente porque la conducta tiene ahí gran relación con el bienestar de nuestra sociedad (Dunette, 1979).

Ahora bien, dentro de las organizaciones laboran profesionistas de diversas disciplinas como los ingenieros, los contadores, los ingenieros en relaciones laborales, los psicólogos y los administradores. Entre ellos, los que intervienen de manera conjunta son los dos últimos; la psicología y la administración están estrechamente ligadas, esencialmente en lo que se refiere al trabajo con las personas, específicamente la administración de personal en la que se llevan a cabo programas para seleccionar personal y entrenarlo para los puestos más adecuados a sus capacidades. “Además de requerir que cada empleado sea motivado para que aplique su esfuerzo máximo. Esto es sólo un ejemplo que demuestra que la administración y la psicología van de la mano” (Núñez, 1994, p.12).

Dado que la administración tiene sus divisiones principales en lo relacionado con las personas y con las cosas, las dos ciencias que de manera inmediata concurren a auxiliarla son, desde el punto de vista de las personas, la psicología y desde lo que atañe a las cosas, la economía y otras disciplinas afines a ella; lo anterior significa que todo administrador necesita contar con el auxilio de la primera para tratar con la influencia sobre las personas y con la segunda para el manejo de las cosas.

La administración no puede prescindir de los principios y de las leyes de la psicología, que le permiten influir eficazmente en la conducta de los otros, de lo cual depende su éxito. La psicología ayuda a conocer qué métodos administrativos son más adecuados y proporciona bases técnicas para influir en la manera de actuar de las personas, para hacer sus acciones más eficientes (Reyes, 1997).

La diferencia entre ambas radica en que la psicología estudia la conducta humana en general, prescindiendo de su liga con una finalidad determinada; es decir, la psicología no está interesada única y exclusivamente en optimizar el desempeño de los trabajadores para conseguir los fines de la organización; sino que también se interesa en su bienestar como personas. Mientras que la administración requiere y aplica sólo los principios y técnicas psicológicas que pueden referirse a la manera de obtener la máxima eficiencia de los hombres que conforman una organización.

Con la finalidad de ubicar la labor del psicólogo y su relación con el administrador, se hace necesario tomar en cuenta algunas nociones respecto a la administración.

Reyes (1997) define a la administración como la técnica que busca lograr los resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

Por su parte Terry (citado en Flippo, 1978) la define como “el proceso distinto que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr objetivos, mediante el uso de la gente y los recursos” (p.17).

Para Munich (citado en Flippo, 1978) “la administración es una disciplina cuyo propósito consiste en obtener la máxima eficiencia en la coordinación de los recursos para lograr los objetivos de cualquier grupo social, e incluye el conocimiento de una serie de teorías, principios y técnicas que son indispensables para el manejo de cualquier organización” (p.28).

Otra definición es la de Grados (1989, p. 4) para quien es “la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícito, mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad”.

Como puede notarse, la administración tiene que ver con actividades de coordinación de personas, de recursos, planeación, ejecución, organización y logro de objetivos; en todas ellas el psicólogo cuenta con herramientas teórico-

metodológicas para auxiliar al administrador. La manera en la que el psicólogo colabora con el administrador tiene que ver con las diversas funciones que desarrolla más frecuentemente en el ámbito laboral, las cuales según Grados (1989) son: reclutamiento y selección (37.50 %), análisis y valuación de puestos (18.75%).

Por su parte, Martínez y Urbina (1989) jerarquizan tales funciones de la siguiente manera: 1) capacitación, 2) análisis y valuación de puestos, 3) organización social del trabajo, 4) reclutamiento y selección de personal, 5) planeación y desarrollo de recursos humanos, 6) entrevista, 7) aplicación y evaluación de pruebas, 8) comunicación y 9) dinámica de grupos.

Por último, Gutiérrez (1989) vincula esas funciones con: 1) la selección de personal, 2) el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo de personal, 3) las relaciones obrero patronales, 4) la mercadotecnia, 5) el análisis y valuación de puestos y 6) la calificación de méritos.

En términos generales, las anteriores son las principales funciones que los psicólogos han desarrollado en el ámbito laboral mexicano, pero ¿qué prescribe la literatura sobre recursos humanos o administración de personal respecto a las posibles funciones a desarrollar por los responsables de estas áreas? ¿hasta dónde hay correspondencia entre lo que ha hecho y hace el psicólogo en este contexto y lo que podría o debería hacer?

Para responder a estas preguntas resulta imprescindible revisar los principales planteamientos hechos por los expertos en administración de recursos humanos o administración de personal.

Las organizaciones cuentan con diversos recursos: financieros, tecnológicos y humanos, que les permiten conseguir sus objetivos. Los recursos humanos son los más importantes en una organización, son las personas que le entregan su trabajo, talento, creatividad e ímpetu; además de ser las encargadas de controlar, manejar y hacer que sean productivos todos los demás recursos. De ahí la importancia de prestar atención a tareas que se refieren a tales recursos como son el reclutamiento y la selección; la capacitación y desarrollo de personal así como la administración de recursos humanos.

La administración de recursos humanos consiste en un conjunto de elementos o factores articulados e interdependientes entre sí que, mediante estructuras, políticas y procedimientos, trata de garantizar el cumplimiento óptimo de los objetivos organizacionales. Esta tarea está a cargo de administradores y psicólogos que trabajan de manera conjunta, aportando cada uno sus conocimientos acerca de la organización.

Los objetivos centrales de la administración de recursos humanos o administración de personal son:

- 1) Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- 2) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
- 3) Alcanzar la eficacia y la eficiencia organizacionales con los recursos humanos disponibles.

Numerosos autores (Dessler, 1991; Ortueta, 1988, Chiavenato, 1988; Arias, 1986; Flippo, 1978; entre otros) coinciden en señalar que las áreas de estudio de la administración de recursos humanos o de personal son las siguientes:

- 1) Suministro de recursos humanos
  - + investigación del mercado de recursos humanos
  - + reclutamiento
  - + selección
  - + integración
  
- 2) Aplicación de recursos humanos
  - + análisis y descripción de puestos
  - +planeación de recursos humanos
  - +plan de carreras
  - +evaluación del desempeño

3) Conservación de recursos humanos

- + administración de salarios
- + plan de beneficios sociales
- + seguridad e higiene

4) Desarrollo de recursos humanos

- + capacitación
- + desarrollo
- + desarrollo organizacional

5) Control de recursos humanos

- + banco de datos
- + sistemas de información
- + auditoría de recursos humanos
- + ISO 9000 calidad

La Administración de Recursos Humanos (ARH) es un área en la que interactúan varias disciplinas, incluye conceptos de psicología industrial, psicología organizacional, sociología, ingeniería industrial, derecho, medicina laboral, ingeniería de sistemas y cibernética, entre otros. Los tópicos que se trabajan regularmente tienen que ver con varios campos del conocimiento: la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas, entrevistas, tecnología del aprendizaje individual, aprendizaje y cambio organizacional, nutrición, medicina, plan de carreras, diseño de cargos y de organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, políticas salariales, administración de salarios, obligaciones sociales, disciplina y actitudes, eficiencia y eficacia, supervisión y un sinnúmero de temas diversos (Chiavenato ,1999).

Para la administración de los recursos humanos no hay leyes ni principios universales, lo cual hace que dependa de la situación organizacional, del ambiente, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía y la concepción que tengan del hombre y sobre todo de la calidad y cantidad de los recursos

disponibles; a medida que estos recursos cambian varía también la manera de administrar los recursos de la organización.

De modo tal que la administración de los recursos humanos consiste básicamente en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en la que la organización representa el medio que permite a las personas alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con su trabajo. Sus objetivos se derivan necesariamente de los objetivos de la organización y deben estar inclinados a crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con suficientes habilidades y motivación para conseguir los objetivos de la organización, asimismo las condiciones organizacionales que permitan la aplicación y el desarrollo pleno de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.

La Administración de Recursos Humanos (ARH) según Chiavenato (1999) consta de varios subsistemas:

- Subsistema de alimentación, el cual incluye planeación de los Recursos Humanos, investigación de mercado de mano de obra así como reclutamiento y selección.
- Subsistema de aplicación, que implica análisis y descripción de puestos, inducción, evaluación del desempeño y movimientos de personal (transferencias, promociones, etc.).
- Subsistema de mantenimiento, que comprende la administración de salarios, planes y beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo así como relaciones laborales.
- Subsistema de desarrollo, el cual incluye capacitación y planes de desarrollo de personal.
- Subsistema de control, el que abarca una base de datos, sistema de información así como auditoría.

Estos subsistemas están estrechamente relacionados y son interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio que se produzca en alguno de ellos

tenga influencia en los otros, lo cual a su vez retroalimentará nuevas influencias en los demás y así sucesivamente.

Asimismo, constituyen un proceso mediante el cual los procesos humanos son captados, atraídos, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Por lo tanto, este proceso no siempre sigue el orden establecido, debido a su constante interacción, la secuencia varía de acuerdo a cada situación.

Dentro de los subsistemas anteriormente descritos se encuentran diferentes actividades básicas que conforman el proceso de ARH: Planificación de Recursos Humanos, Análisis y Descripción de puestos, Reclutamiento y Selección, Inducción, Evaluación del desempeño, Capacitación o Desarrollo, Movimientos de personal, y por último el *Sistema de compensaciones a través del cual se administra y remunera de modo adecuado y justo al personal a partir de las funciones que realiza, pero sobre todo de los logros que va alcanzando, en términos de salarios y beneficios sociales*. En esta actividad se centra el presente trabajo dado que no ha sido abordada por los psicólogos, quienes pueden ampliar su incidencia en las organizaciones si obtienen conocimientos que les permitan integrarse a un mundo sin fronteras caracterizado por la globalización de los negocios en donde la competitividad organizacional pasa a ser una consecuencia de las nuevas habilidades humanas y en donde las organizaciones productivas tienen la necesidad de mantenerse a niveles de eficiencia, calidad y competitividad, para lo cual requieren implementar medidas como las reingenierías, las reestructuraciones administrativas (administración de salarios), las alianzas estratégicas, etc.

El psicólogo inserto en el ámbito de la administración de recursos humanos o administración de personal, podría desarrollar numerosas actividades profesionales en las áreas de:

- Capacitación y desarrollo de recursos humanos
- Seguridad e higiene
- Reclutamiento y selección de personal
- Desarrollo organizacional

- Evaluación del desempeño
- Motivación
- Planeación de carrera
- Desarrollo gerencial
- Comunicación
- Análisis y valuación de puestos
- Dinámica de grupos
- Planeación de recursos humanos
- Administración de salarios

La temática de “administración de salarios”, es parte fundamental de la administración de recursos humanos y de las actividades desarrolladas por los psicólogos mexicanos en el contexto laboral; el presente trabajo se centra en dicha temática y pretende coadyuvar a la mencionada expansión de la práctica profesional del psicólogo. Puede decirse que la administración de salarios es muy importante para los empleados, la organización y la sociedad. Por un lado, para los empleados los salarios son la base de su patrón de vida, son fuentes de status y son un factor de motivación en el trabajo. Por otro lado, los salarios representan para la organización una parte significativa de los costos de producción. Por último, para la sociedad los salarios son importantes en tanto que pueden contribuir a su desarrollo económico en la medida en que se corresponden con una mayor productividad.

A últimas fechas las organizaciones, por cuestiones de índole económica, requieren profesionistas capaces de realizar una gran diversidad de tareas, dentro de las cuales se encuentra la administración de salarios, como parte de la administración de los recursos humanos, cuya función desarrollan tanto administradores como psicólogos. Si el psicólogo aspira a ocupar un puesto en tales organizaciones, es de suma importancia que tenga conocimientos acerca de cómo administrar los salarios, de modo tal que concuerden la motivación del empleado, los costos de producción y el desarrollo económico de la sociedad.

## CAPÍTULO II

### ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

Toda organización, para lograr un adecuado funcionamiento deberá llevar a cabo una administración adecuada en la empresa pues es la encargada de darle buen uso a los recursos.

La administración está muy relacionada con todas las áreas funcionales de la empresa. Esto se debe a que todas ellas cuentan con recursos que deben de administrarse. En la empresa se fijan objetivos y metas; y es por medio de la administración que se facilita el logro de ellos.

Otro de los objetivos principales de la administración es el de lograr que las empresas sean altamente productivas, logrando las máximas utilidades con el menor número de recursos (Reyes, 1990).

Según Strauss, Leonard, Sayles y Cárdenas (1996) el proceso administrativo variará según el área que se trate. Las actividades que corresponde desarrollar al jefe de finanzas son muy diferentes a las que tiene que realizar un jefe de mercadotecnia o de recursos humanos pero existe un proceso que es común a todos ellos, el cual está integrado a cuatro etapas básicas :

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control.

Es precisamente en el despliegue de estas etapas básicas en donde interviene el psicólogo con todas sus herramientas teórico metodológicas para trabajar conjuntamente con el administrador planeando, organizando , dirigiendo y controlando los recursos humanos.

De acuerdo con Rodríguez (1985) para llevar a cabo adecuadamente todas las tareas, es necesario tener ciertas actitudes como licenciado en Administración dentro de las que encontramos :

- Aceptarse con un sentido ético y responsable.
- Atender el desarrollo integral
- Generar ideas creativas desarrollándolas constantemente
- Ser emprendedor para desarrollar organizaciones
- Innovar sistemas administrativos
- Ser críticos positivos
- Tener valor para aceptar responsabilidades.

Para el logro de estas actitudes, el trabajo del psicólogo es esencial dado que es el profesional competente para capacitar al administrador a incrementar su creatividad, su capacidad de aceptar responsabilidades y de reflexionar acerca de su hacer cotidiano.

El objetivo principal del licenciado en administración es hacer un uso racional de los recursos pero también tiene a su cargo las siguientes funciones básicas :

- Logro de metas y objetivos
- Hacer altamente productiva a la empresa
- Fortalecer los valores éticos, personales y profesionales
- Generar y promover modelos propios
- Fomentar el compromiso con la calidad
- Competir en el mercado de trabajo
- Mantener buenas relaciones entre profesionistas, entre competidores y en general con la sociedad.

Asimismo, para el adecuado desempeño de tales funciones, el psicólogo es un auxiliar imprescindible ya que le puede apoyar elaborando programa y

proyectos que permitan trabajar con los valores al interno de la organización, con la calidad y con las relaciones humanas.

De manera tal que es clara la relevancia del trabajo multidisciplinario entre el psicólogo y el administrador en lo que se refiera a los salarios, dado que un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado (campo del psicólogo) y la pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización (campo del administrador).

La administración de salarios o compensaciones es un tema que abarca a la organización como un todo, ya que repercute en todos sus niveles jerárquicos. Así, es de suma importancia para las organizaciones lograr una adecuada administración de salarios a fin de atraer, mantener y retener a personal calificado y productivo, garantizando su satisfacción.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar al ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Sólo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás y también a la situación del mercado (Hernández y Rodríguez, 1997).

Por ello es que es necesaria la administración de salarios, la cual se ha definido como el conjunto de normas y de procedimientos que tratan de establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización (Chiavenato,1988).

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. Los salarios son factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad. Los trabajadores y

sus familias dependen casi enteramente del salario para comer, vestirse, pagar el alquiler de la casa en que viven y subvenir todas sus demás necesidades.

Los salarios representan una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. A cambio de este elemento simbólico intercambiable - el dinero - el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

El trabajo es considerado un medio para alcanzar un objetivo intermedio, que es el salario. Con el salario, el individuo puede alcanzar muchos objetivos finales. El salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo.

Para las organizaciones, los salarios son a la vez un costo y una inversión. Costo porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final. Inversión, porque representan aplicación en dinero en un factor de producción – el trabajo – como un intento por conseguir un beneficio mayor.

La participación de los salarios en el valor del producto depende, obviamente, del ramo de actividad de la organización. Cuanto más automatizada sea la producción, menor será la participación de los salarios en los costos de producción. Los salarios siempre representan para la empresa un respetable volumen de dinero que debe ser muy bien administrado. En la industria los salarios constituyen una parte importante de los costos de producción de los empleadores.

A los gobiernos les interesan sobremanera las tasas de salarios porque repercuten en el ambiente social del país y en aspectos tan importantes de la economía como el empleo, los precios y la inflación, la productividad nacional y la posibilidad de exportar bienes en cantidad suficiente para pagar las importaciones y así mantener el equilibrio de la balanza de pagos (Stoener , Freeman y Gilbert Jr. 1996).

Debido a su complejidad, el salario puede considerarse de maneras diferentes:

- Es el pago de un trabajo.
- Constituye una medida del valor de un individuo en la organización.
- Ubica a una persona en una jerarquía de estatus dentro de la organización.
- El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su esfuerzo y, a cambio, reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

Para ser equitativas y justas, las estructuras salariales deberán mantener tanto el equilibrio interno como el equilibrio externo de salarios. El primero se refiere a los salarios para puestos similares dentro de una organización y el segundo a los salarios en relación a los mismos puestos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa, constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a retribución de la labor.

A fin de alcanzar el equilibrio interno es necesario contar con información específica de las características de los puestos y de su clasificación. Tal información puede ser obtenida mediante la valuación y la clasificación de puestos.

La valuación de puestos, por un lado, es un procedimiento que determina el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requerido en cada puesto y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña, en relación con otros puestos de la misma Organización, a fin de establecer una relación lógica y objetiva entre los factores y la Estructura de Salarios (Hinojosa y cols. 1987). Por otro lado, la clasificación de puestos es la agrupación conveniente de los puestos que tienen aproximadamente la misma dificultad, asignando un salario o una gama de salarios a todos los puestos en ese grupo particular de salarios (Lanham, 1983).

Una vez realizadas la valuación y clasificación de puestos, se tendrán los elementos para remunerar al personal de acuerdo al puesto que ocupe. Tomando en cuenta que la administración de salarios no debe verse aisladamente, sino como un intento de lograr los objetivos formulados en la política salarial de la organización.

Entonces, la administración de salarios pretende coadyuvar a:

- La adquisición de personal calificado. Las compensaciones deben ser lo suficientemente altas para atraer solicitantes o candidatos.
- Retener empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- Garantizar la igualdad. La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones. Alentar el desempeño adecuado. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades. Controlar costos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- Cumplir con las disposiciones legales.
- Mejorar la eficiencia administrativa. Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

Sin embargo, la administración de salarios o compensaciones actualmente enfrenta una serie de desafíos que no deben pasarse por alto, si ha de lograr sus pretensiones:

Cambios inducidos por la tecnología.- Algunos puestos deben recibir una compensación mayor que la indicada por su valor relativo, debido a fuerzas del mercado. Esas fuerzas obedecen en gran medida a las situaciones que crea la tecnología.

Presión sindical.- Cuando un segmento o la totalidad de la fuerza de trabajo se encuentra organizada en sindicatos, es posible que se emplee la capacidad de

negociación de estas entidades para obtener compensaciones superiores a las que determinaría el valor relativo de cada puesto en un mercado libre de trabajo.

Productividad.- Una compañía no puede pagar a sus trabajadores más de lo que estos aportan, mediante su productividad.

Cuando el nivel de compensaciones empieza a exceder el de la productividad, la compañía no tiene más remedio que volver a diseñar los puestos en forma más eficaz, capacitar a nuevos trabajadores, automatizarse y procurar por todos los medios el restablecimiento de un clima de confianza y cooperación.

Políticas internas de sueldos y salarios.- Una política común es conceder a los empleados no sindicalizados los mismos aumentos que a los sindicalizados. Algunas compañías mantienen la política de conservar los niveles de compensación en un nivel superior al del mercado, para impedir la rotación del personal y atraer recursos humano selectos. Ciertas empresas han optado por la concesión automática de aumentos conforme aumenta la inflación.

Disposiciones gubernamentales en materia laboral.- En general, la tendencia ha excedido los límites de la capacidad real de algunas organizaciones. Corresponde a la organización responder de manera responsable, legal y efectiva a estas normas legales.

Incentivos y participación de utilidades.- Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que haya laborado. Con más frecuencia, se conceden sobre bases individuales. La participación en las utilidades establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y una distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores. Por lo común se aplica a un grupo o a todos los empleados y no se aplica sobre bases individuales. Tanto los sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como suplemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salarios.

El interés en el área de las compensaciones no tradicionales ha derivado en gran parte de los desafíos de un mayor nivel de competencia.

Objetivos de los sistemas de compensaciones:

- Vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad.
- Reducir los costos de compensación.
- Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado.
- Incrementar el trabajo en equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común.

A pesar de que la compensación individual se puede incrementar, los costos generales de la compensación de la organización pueden disminuir, gracias al incremento en los niveles de productividad.

Los sistemas de incentivos y de participación de utilidades establecen una relación entre los costos de la compensación y el desempeño de la organización. Los costos de la compensación y el ingreso que recibe cada trabajador varían de acuerdo con los altibajos de la organización. Además crean un entorno determinado que es preciso considerar antes de seleccionar una política (Méndez, 1998).

Uno de los objetivos más significativos de los incentivos financieros consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica. De manera diferente a como ocurre con los aumentos de sueldo y las promociones, el reforzamiento de la conducta es por lo común rápido y frecuente; por lo general acompaña a cada pago quincenal o mensual. La organización se beneficia, porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensan con creces.

En última instancia el objetivo de los sistemas de incentivos y de participación de utilidades es mejorar el desempeño. Es importante, sin embargo, determinar qué aspectos del desempeño se desea mejorar.

La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa. La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de carrera profesional, todas ellas funciones que puede llevar a cabo el psicólogo, ayudan a coordinar los esfuerzos personales con las estrategias generales de la organización.

La determinación de los salarios es compleja, ya que muchos factores interrelacionados ejercen efectos diversos sobre los salarios. Estos factores actúan armónicamente o en conflicto unos con otros, con el fin de elevar o bajar los salarios.

Ahora bien, para elaborar una estructura salarial, es decir, para determinar los salarios de los puestos y la diferencia entre cada uno de ellos, se puede elegir una de dos alternativas: a) usar los salarios actuales que paga una organización o b) realizar una encuesta de salarios, a fin de encontrar lo que otras organizaciones están pagando para puestos similares, empleando esta información con los salarios actuales de la organización (Reyes, 1990).

De hecho, el equilibrio externo sólo puede lograrse con la segunda opción. Por esta razón, la Encuesta de Salarios será desarrollada ampliamente en el siguiente capítulo.

## CAPÍTULO III

### ENCUESTA DE SALARIOS

La encuesta de salarios es una estrategia que en Estados Unidos fue implementada por las empresas en 1910. Sin embargo, su difusión se llevó a cabo en la segunda guerra mundial (Belcher 1979).

Esta estrategia ha sido utilizada para obtener evidencias sobre los niveles de remuneración de las empresas que forman parte del mercado de trabajo al que pertenece la organización que la lleva a cabo.

Proporciona información acerca de cuál es su posición de pago con referencia a las demás organizaciones del mismo giro, que pudiera tener alguna influencia sobre ella, de acuerdo con lo que se paga de sueldo o salario a los empleados.

La encuesta de sueldos y salarios es un complemento de la valuación de puestos, ya que esta técnica permite a las organizaciones comparar y conocer cuál es el pago de mercado de mano de obra, para evitar estar fuera de la realidad y ser más competitiva en su ramo.

Esta encuesta debe hacerse en forma tal, que se obtengan resultados precisos y no vagos o equívocos. Los datos que deben investigarse para comparar los sueldos y salarios son:

- Los salarios básicos. Si no existe otra compensación complementaria no hay necesidad de realizar ajustes posteriores.
- Los promedios de salarios que resulten después de haber sumado los incentivos, primas o demás compensaciones económicas que dentro de la organización tengan carácter ordinario.
- Las prestaciones adicionales. Estas comprenden aquellos beneficios otorgados al trabajador que, aún cuando

inmediatamente no se traduzcan en dinero, hacen más apreciable el trabajar en una determinada organización.

Las fuentes de datos que se toman en cuenta para el estudio son: entidades oficiales, como el INEGI; entidades privadas, como los despachos; empresas, se solicita una lista de salarios a las personas encargadas que pueden ser contadores, administradores, gerentes, etc. La pertinencia del número de empresas estará principalmente determinada por el capital invertido en la encuesta.

La encuesta de salarios puede contribuir a lograr el objetivo de contratar y retener a personal calificado, ya que nos proporciona información acerca de los niveles de remuneración en diferentes empresas y, sobre esta base, se podrán hacer ajustes salariales pertinentes. Consecuentemente, el nivel de salarios de la empresa puede fijarse a la altura del predominante en el mercado de trabajo, por debajo o por encima del mismo, de acuerdo con las políticas salariales de la organización.

Toda organización está interesada en conocer los salarios que paga y cómo lo realizan otras organizaciones idénticas o similares a ella dentro de la zona geográfica en la que opera, pues si los suyos son muy bajos en relación con los de aquellas estará expuesta constantemente a la fuga de trabajadores, que preferirán prestar sus servicios en otras organizaciones donde sean mejor remunerados. Si por el contrario, los salarios que paga una empresa son muchos más altos que las demás, sus costos de mano de obra le dificultarán competir con otras organizaciones. Cabe señalar que es importante no perder de vista que, además de los salarios, existen otros factores que dan lugar a que los trabajadores elijan la empresa en la que desean laborar como son: la manera en la que se les trata, los horarios de trabajo, la capacitación que se les proporcione, las instalaciones de la organización, entre otras.

Ahora bien, es primordial indicar que la obtención de información en el mercado de trabajo puede presentar algunos problemas, tales como el hecho de

que la nomenclatura de los puestos de trabajo no siempre es la misma en las diferentes organizaciones. A este respecto pueden presentarse dos posibilidades:

- a) puede emplearse el mismo nombre para puestos de características diferentes o
- b) puede usarse un nombre diferente para puestos comparables.

Otros problemas relativos a la obtención de dicha información son los siguientes:

1. Los beneficios ocultos o ingresos marginales más o menos directos. Habitualmente no se informa sobre los ingresos marginales para puestos de un alto nivel jerárquico.
2. Los sistemas de primas o bonificaciones son muy diversos.
3. La información intercambiada por directivos de diversas organizaciones es muy inexacta (Ortueta, 1982).

Los centros regionales o nacionales de información sólo proporcionan datos complementarios a los obtenidos en la encuesta de salarios.

No obstante la problemática mencionada y, dado que no existen alternativas para solucionarla, la encuesta de salarios es sumamente útil para las organizaciones ya que no puede conseguirse información completa de ningún otro modo.

El procedimiento de la encuesta de salarios puede dividirse en tres etapas: 1) planeación, 2) realización y 3) tabulación, análisis y representación de resultados (Belcher, 1973, Lanham, 1983).

#### 1) Planeación de la encuesta

Esta etapa se subdivide en los siguientes pasos:

- a) Determinación de los objetivos. Es el primer paso en la planeación de la encuesta. El objetivo general perseguido es la fijación de los niveles de salarios, pero puede haber otros. La delimitación de los objetivos es muy importante para decidir el área que debe cubrir la encuesta, las empresas y los

puestos de trabajo que deben incluirse en ella y la clase de información que se necesita.

- b) Determinación del área que ha de cubrir. Consiste en establecer los límites del mercado de trabajo. En la generalidad de los casos, el mercado de trabajo será la localidad, aunque algunas veces sea mayor o menor que ésta.
- c) Determinación de las empresas que han de incluirse. Existen diferentes criterios para la selección de las empresas, entre los más importantes se tienen:
  - + empresas del mismo tipo en la misma industria, ya que tienen puestos similares y, de hecho, compiten entre sí por su mano de obra.
  - +empresas de distintas ramas con puestos similares.
  - +el tamaño de la empresa debe ser grande para garantizar que existan varios trabajadores en los puestos bajo estudio.
  - + no incluir empresas que no son competitivas
  - + elegir empresas que dependan del mismo mercado para obtener a sus trabajadores.
  - +cuando exista presión sindical, hacer un estudio con empresas de la misma rama industrial.

Una vez elegidos los criterios, se hará una lista de las empresas que llenen los requisitos. Aunque se recomienda trabajar con una muestra representativa de empresas, por lo común es adecuado trabajar con aproximadamente 25.

- d) Determinación de los puestos de trabajo que han de incluirse, debe estar representado cada nivel básico de trabajo o de las clases de puestos incluidos en las categorías de los puestos

clave, los cuales tienen que representar la gama total de puestos, para ello deben:

- ser numéricamente importantes, por las empresas en que existen y por los empleados adscritos a ellos.
- ser utilizados tradicionalmente en la negociación de convenios colectivos.
- ser perfectamente conocidos por los directivos y por la generalidad de trabajadores.
- ser relativamente estables en cuanto a deberes y obligaciones.
- constituir buenos puntos de referencia acerca de la estructura de los puestos en cuanto a nivel de dificultad y responsabilidad.
- ser susceptibles de descripción clara y concisa.

Además, los puestos elegidos no deben ser los que requieren trabajadores cuyo suministro es excesivo o escaso, ya que esto altera los salarios.

El número de puestos recomendable es de dos en cada clase principal de trabajo, a menudo se incluyen 20 ó 30 puestos, pero esto depende del número y tipo de empresas y de los objetivos perseguidos.

e) Determinación de un método que asegure la comparabilidad de los puestos. Comúnmente se obtienen descripciones de puestos mediante el sistema de análisis del trabajo; este análisis debe ser detallado para permitir la comparación de la dificultad y responsabilidad de cada puesto.

Se ha sugerido el empleo de un sistema común de valuación de puestos que permita la comparación de los valores de nivel de cada uno. Sin embargo, esto no siempre es posible. También se han usado agrupamientos de ocupaciones en lugar de puestos y se solicita información salarial para todos los puestos que se desempeñan en cada función.

- f) Determinación de la información que se precisa obtener. La información requerida puede referirse a las tarifas, a salarios devengados, a modificaciones a los salarios, etc. También puede solicitarse información sobre las políticas y prácticas seguidas en el mercado y sobre los métodos de administración respectivos; finalmente, por la general se investigan las condiciones de trabajo existentes en las empresas.
- g) Diseño de los modelos de cuestionario. Los cuestionarios se deben elaborar de tal modo que permitan reunir toda la información de la manera más conveniente y que posibiliten una rápida tabulación y análisis. Normalmente se preparan dos modelos: uno para los datos de salarios y otro para la información referente a las prácticas y políticas seguidas por la empresa, los cambios de los salarios y las condiciones de trabajo imperantes.
- h) Determinación del método que se va a utilizar, existen tres métodos: la encuesta telefónica, la encuesta por correo y la entrevista o visita a la empresa. La selección del método depende de los objetivos de la encuesta. Si se requiere información sobre prácticas y políticas salariales, pero no sobre la distribución ocupacional de los salarios, puede ser adecuada la encuesta telefónica. Lo mismo sucede si los puestos se han comparado recientemente y ambas partes conocen el estudio anterior. En estos mismos casos puede usarse la encuesta por correo. No obstante, si se trata de una primera encuesta, el método más apropiado es la entrevista, que supone el envío de personal calificado a las empresas participantes. Así los entrevistadores sólo recogerán los datos después de haber verificado personalmente la comparabilidad de los puestos. Este método es el más costoso y prolongado,

empero, es el que proporciona los datos más exactos y auténticos.

- i) Selección del personal que la llevará a cabo. El personal encargado de los trabajos de campo debe de tener un amplio conocimiento de las características de los diversos puestos existentes en su empresa, así como de las políticas y procedimientos salariales seguidos por ésta; asimismo, tiene que ser capaz de obtener la cooperación de terceros y debe ser extremadamente discreto al tratar informaciones de carácter confidencial.

## 2) Realización de la encuesta

Esta etapa se subdivide en cuatro pasos bien definidos:

- A. Contacto inicial con las empresas participantes. Dado que el intercambio de información sobre muchos aspectos de operación es una práctica común en los negocios modernos, existe poca dificultad para obtener la cooperación de las empresas. Además, los informantes reciben un reporte de la encuesta salarial y pueden emplear los resultados. El contacto inicial puede ser mediante el envío de una carta, una visita personal o una llamada telefónica del presidente de la empresa que realiza la encuesta a los presidentes de las otras organizaciones. También puede llevarse a cabo a nivel de directores de personal, con la ventaja de que conocen la utilidad del estudio y pueden apoyarlo. En este primer contacto se informa sobre los objetivos de la encuesta, los tipos de puestos a investigar, la información que se desea, el modo en el que se realizará la encuesta y la clase de informe en

que se presentarán los resultados. Se invitará a las empresas a participar y se concretará una cita para el entrevistador en cada una de las empresas. Se garantizará la confidencialidad de la información.

- B. Obtención de los datos referentes a las políticas y prácticas salariales. El representante de la empresa que realiza la encuesta se entrevistará con los directivos de las empresas bajo estudio y les solicitará la información o la autorización para que uno de sus subordinados la proporcione.
- C. Comprobación de la comparabilidad de los puestos. Debe hacerse antes de recoger los datos sobre los salarios vigentes para los puestos de trabajo incluidos en la encuesta. Este es el punto crucial de toda encuesta ya que de él depende la exactitud de los resultados finales que se obtengan. Puede ser útil presentar al director de la empresa participante las descripciones de puestos sin mencionar sus denominaciones, preguntándole si en su empresa existe un puesto similar. Después, el entrevistador observará personalmente los puestos, hablará con los supervisores y tomará la decisión. Algunas veces es necesario recurrir a los métodos de valuación de puestos; esto se presenta cuando en la empresa participante no se halla ningún puesto que corresponda a las descripciones disponibles. En estos casos, se busca otro puesto que tenga un nivel de dificultad o responsabilidad comparable, aunque implique deberes diferentes, y se evalúa.
- D. Acopio de información. Se hace partiendo de la nómina y tomando en cuenta sólo a los empleados de

planta contratados para jornada completa. Así se obtienen datos fidedignos y no estimaciones.

### 3) Tabulación, análisis y presentación de resultados

Se elaboran dos tabulaciones, una de salarios y otra de prácticas y políticas salariales.

+ Datos de salarios. Existen diferentes formas en que pueden presentarse, en algunas se identifican las empresas con un número o letra clave y en otras no.

+ Pueden agruparse en una sola gráfica los datos sobre los salarios vigentes para la estructura global de puestos. Con ella, cada empresa puede comparar su estructura y nivel de salarios con el mercado en su conjunto y/o con las restantes empresas individualmente. Un inconveniente de esta gráfica es que aglomera demasiada información; además, requiere que todos los encuestados utilicen un método común de valuación de puestos de trabajo para obtener la escala de puntuación que permita graficar los salarios.

+ Datos sobre prácticas y políticas salariales. Existen diferentes posibilidades de presentar esta información. Se pueden hacer en forma narrativa: “doce empresas conceden una semana de vacaciones después de un año de trabajo...”; se pueden tabular los datos pregunta a pregunta o pueden combinarse en un cuadro único.

Se asigna a cada empresa un número o letra clave para que sus salarios no puedan ser identificados. En el informe se incluye la lista completa de las empresas estudiadas, informándoles por separado de su número clave. El informe se compone de tres partes i) resumen de los datos sobre cada puesto, ii) resumen de la información general y iii) resumen general de todos los puestos.

Además de esta notificación, el informe se acompaña de discusiones breves por escrito para su mejor comprensión. Se incluyen cartas de

explicación y se envían con el informe, dirigidos a la persona de la empresa que autorizó su participación.

Una vez terminada la encuesta, es necesario considerar que la frecuencia con que debe realizarse está influida por tres factores:

- a) Rapidez con que cambian los salarios en la localidad y en la industria.
- b) Estabilidad de las condiciones económicas en la organización, la localidad y la nación.
- c) Estabilidad del suministro de mano de obra.

En las empresas que operan mediante contrato colectivo con un sindicato, es recomendable realizar la encuesta de salarios antes de cada periodo de revisión contractual, con el fin de que estén en posición de discutirlo.

La práctica de las empresas con respecto a la frecuencia de las encuestas salariales es variable: trimestral, semestral, anualmente o en periodos irregulares. No obstante, se sugieren reconocimientos semestrales o anuales como máximo.

Hay organizaciones que elaboran encuestas para cargos ejecutivos, técnicos, administrativos y operativos con actualizaciones periódicas en función de la variación que puedan sufrir los salarios por los ajustes por inflación.

Algunas otras obtienen información acerca de los niveles y la evolución de la ganancia media por hora, la ganancia media por trabajador y mes y el número de horas trabajadas.

Además recopilan datos sobre salarios, beneficios y prácticas salariales adoptadas para cada uno de múltiples cargos ejecutivos como: directores, gerentes, jefes, analistas, etc. Así como para cargos técnicos, administrativos y operativos.

Los resultados obtenidos a través de la encuesta de salarios permite analizarlos en forma detallada y así poder definir con mayor seguridad y objetividad la estructura salarial más adecuada a la organización, detectar la validez de dicha estructura, adoptar políticas propias relativas a la compensación, resolver cuestiones de determinación individual de salarios y, en suma, adoptar un método de remuneración o de administración de salarios.

En momentos como los actuales es imprescindible que toda organización conozca los valores remunerativos del mercado, ya que no contar con esa información podría impedirle evaluar efectivamente sus costos laborales y así exponerla a una pérdida significativa de su competitividad. Dicha evaluación se efectúa a partir de los resultados de la encuesta de salarios y las decisiones son tomadas por los directivos de las organizaciones.

Hasta aquí se ha precisado la importancia de la encuesta de salarios, en el siguiente capítulo se plantean las formas en que puede usarse la información obtenida para contribuir a la elaboración o ajuste de la estructura salarial requerida por la organización.

## CAPÍTULO IV

### ESTRUCTURAS SALARIALES

Las estructuras salariales son el paso consecutivo lógico y necesario de la encuesta de salarios, ya que en base a ella se elabora o ajusta la estructura salarial de una organización, en este capítulo se plantean las formas en que puede usarse la información de la encuesta para tal fin.

Es fundamental enfatizar la importancia de este tipo de conocimientos para el óptimo desempeño del psicólogo en el campo de las organizaciones, ya que si bien estas labores las desempeñan los administradores o los contadores, en la actualidad las organizaciones están requiriendo de los psicólogos que cuenten con esta pericia, con la finalidad de evitar pagar a más profesionales. De modo tal que si el psicólogo puede ejercer estas funciones, logrará competir con otros profesionales en el mercado de trabajo.

El concepto de estructura salarial hace referencia a la asignación de un valor monetario diferente a los distintos puestos o grupos de puestos de trabajo existentes en una empresa determinada (Ortueta, 1982; Lanham, 1983; OIT, 1986, Chiavenato, 1988).

La elaboración de una correcta estructural salarial permite:

- 1) Pagar al personal de acuerdo con las dificultades de su trabajo y según su eficiencia.
- 2) Atraer y retener a los colaboradores que más interesan a la empresa.
- 3) Evitar excederse en los pagos de salarios.
- 4) Facilitar la rutina diaria del pago de mano de obra.

- 5) Poder explicar al personal las razones que justifiquen las diferencias de remuneración.
- 6) Tener un punto de partida bien definido para el cálculo de los presupuestos.
- 7) Simplificar las negociaciones al hacer contratos colectivos.
- 8) Ubicar fácilmente nuevas tareas y darles un valor relativo con respecto a las tareas existentes.

Ahora bien, el diseño de una estructura salarial supone la obtención de los siguientes datos:

- a) Gráfica de dispersión.
- b) Línea del salario actual.
- c) Curva de incremento del valor del trabajo en relación con la situación actual.
- d) Numero de puestos que caen fuera de la línea de proporcionalidad o de la zona comprendida entre unas líneas límites. Esto sirve para el reajuste y clasificación de los diferentes trabajos.
- e) Frecuencia de puestos de trabajo en cada categoría laboral.
- f) Frecuencia de puestos en cada grado (si se emplea una escala de intervalos).
- g) Comparación de las categorías laborales actuales con los resultados de la valoración (Ortueta, 1982).

De dichos datos abordaremos algunos con más detalle como la Grafica de dispersión la cual es una representación de la relación entre los salarios pagados en una empresa y los grupos de puestos de trabajo existentes en la misma o su valor en puntos o su ordenación en grados.

El objetivo principal de esta gráfica es facilitar la corrección de los salarios de acuerdo con el valor relativo de los puestos. También sirve para conocer en forma clara y objetiva la estructura de los salarios que se pagan en una empresa.

Así, puede mostrarse la irregularidad en la distribución de las retribuciones que se pagan, puede indicar que su crecimiento es muy lento o muy rápido, puede señalar los desequilibrios en la remuneración entre el personal sindicalizado y el de confianza, etc. Finalmente, también puede servir de base para tomar medidas generales o formular políticas salariales apropiadas (Ortueta, 1989).

Otro dato que se examinará es la línea del salario actual y líneas límite. La línea del salario actual es aquella que se traza en una grafica de dispersión de tal modo que la suma de las distancias de los puntos que queden arriba de ella sea igual a la suma de las distancias de los puntos que se encuentran abajo .

Cuando se conocen los salarios de cada empleado en cada uno de los puestos de la empresa, generalmente se clasifican los puestos y se reduce el número de salarios calculando una medida de tendencia central para cada nivel de salarios o clases de puestos y esta se grafica. Puede emplearse la media aritmética o la mediana; la medida elegida depende de los datos salariales. La media es una medida confiable cuando no hay valores extremadamente altos o bajos; mientras que la mediana es una mejor medida cuando existen estos valores, porque no es deformada por ellos al mismo grado que la media. El benéfico para la organización de realizar todas estas operaciones radica en la reducción de los salarios y por lo tanto en la reducción de los costos.

La línea de salarios, entonces, puede trazarse manualmente con base en estos datos o empleando la técnica estadística de los cuadrados mínimos, la cual produce una línea mas exacta (OIT, 1986; Lanham, 1983; Chiavenato, 1988).

Es deseable graficar la línea del salario actual de la empresa y la línea salarial promedio de las organizaciones estudiadas en la encuesta de salarios promedio de las organizaciones estudiadas en la encuesta de salarios en una misma figura, para mejor comparación.

Una comparación detallada de los salarios debe incluir los niveles, el procedimiento es idéntico al anterior, solo que en este caso se grafican dos curvas (mínimos y máximos).

De igual manera pueden representarse los datos de la empresa y los de las organizaciones encuestadas.

Finalmente se buscan normas de agrupación de los puestos en escalas y la forma de fijar los límites máximos y mínimos de cada escala. Estos límites tratan de cumplir dos fines:

1. Permitir pequeñas diferencias de retribución de puestos muy análogos pero no en todo idénticos.
2. Ofrecer a los directivos una estructura básica de salarios que también puede dar estímulos al mérito individual.

El último punto nos pone en contacto con la motivación para el trabajador, la cual es de suma relevancia en el buen desempeño del puesto; dado que un trabajador motivado ejercerá sus funciones en tiempo y forma lo cual es benéfico tanto para él como para la organización.

### *Estructuras sin márgenes*

Hay estructuras que sólo se apoyan en lo que se ha llamado “línea media”, entonces cada escalón o nivel tiene exclusivamente un intervalo o grado de trabajo. Cada grado en este caso queda determinado por una cierta amplitud horizontal que va desde una puntuación mínima a una máxima. En esta estructura todos los puestos que tengan puntuaciones comprendidas entre estos dos extremos percibirán el mismo salario.

Para evitar que puestos de muy diferente puntuación perciban salarios iguales, se definen muchos niveles.

Otro recurso es hacer que la amplitud de los intervalos no sea la misma en todos los grados, o incluso que haya discontinuidades.

No resulta conveniente tener siempre intervalos de amplitud regular que abarquen todos los puntos del menor al mayor asignados a las tareas, ya que puede haber

intervalos en los que no hay ninguna tarea o algunos en los que se acumulen gran número de tareas (Ortueta, 1982).

Con base en lo anterior y obtenidas las líneas límite de los intervalos, podemos trazar la escala de salarios.

Las escalas de salarios pueden trazarse gráficamente partiendo los datos que conocemos: la línea de tendencia y las líneas de los intervalos, tanto si éstas son rectas como si son curvas.

Pero esto, podemos dibujar un punto grueso que represente cada punto medio de los grados y líneas gruesas horizontales por esos puntos gruesos, las cuales serán los escalones o niveles de cada grado. Por último, las líneas verticales que unan los límites de las horizontales completarán la escala de salarios.

### *Estructuras con márgenes*

Las escalas anteriores tienen como inconvenientes principales el que los puestos de diferente puntuación pueden recibir salarios iguales y todos los puestos que tienen igual puntuación reciben el mismo salario. Esto es así ya que en su construcción sólo se tiene en cuenta el valor-trabajo de cada puesto (este es el único criterio que fija el reparto de los salarios que se ofrecen).

En una escala alternativa se subdivide verticalmente a los grados antes definidos en varios niveles de salarios. Estos niveles son los que a su vez tienen unos niveles máximos y mínimos que prefijan los márgenes o zonas verticales haciéndolos más o menos anchos en cada grado.

Estas escalas se distinguen de las anteriores en que los puestos con diferente puntuación pueden percibir salarios iguales por la división horizontal delimitada por los grados) o salarios distintos (en virtud de la división vertical delimitada por los márgenes).

La primera condición sólo depende de la valoración del trabajo, en tanto que la segunda depende del individuo que desempeña el puesto. En el primer caso se valora al trabajo en sí, mientras que el segundo se valora al que actúa en el trabajo. Lo que más influye en este segundo caso es: la calificación por mérito, el

rendimiento personal a corto plazo y la antigüedad en la empresa (Ortueta, 1982). En esta valoración del desempeño la labor del psicólogo es básica, dados sus conocimientos sobre el comportamiento humano y sobre las estrategias más adecuadas para observarlo, medirlo y modificarlo; actividades que realiza de manera cotidiana, pero que ahora efectuará en términos de una comprensión más amplia acerca del funcionamiento de una organización.

### Construcción de las escalas con márgenes

Para construir las escalas con márgenes se requiere:

1. Determinar el número de grados de trabajo.
2. Fijar intervalos o amplitud horizontal de cada grado (determinación de límites).
3. Determinar la amplitud vertical de cada grado (márgenes).

Ahora bien, la estructura salarial puede incluir márgenes con o sin sobreposición. En este último caso cada grupo de puestos tiene un intervalo separado y diferente de cualquier otro. Esta estructura tiene la ventaja de remunerar a los empleados de un grupo con un salario diferente al pagado en otros grupos.

Sin embargo, es preferible elaborar la estructura salarial con márgenes sobrepuestos. Es decir, la estructura salarial se diseña de tal forma que los empleados que están cerca del límite superior de su clase, reciben un salario superior al de los empleados que están cerca del límite inferior del grupo inmediato superior.

Las estructuras salariales con márgenes sobrepuestos proporcionan las siguientes ventajas:

1. Remuneran diferencialmente el desempeño.
2. Facilitan la recompensa por antigüedad.
3. Son un incentivo para el personal.

4. Permiten dos medios de promoción: grados de aumento de salario en el mismo nivel y la promoción a nivel superior.
5. Posibilitan el reclutamiento de personal a distintos niveles por encima de la tasa mínima.
6. Permiten una mayor flexibilidad a la organización en la transferencia de empleados (OIT, 1986).

Finalmente, cabe aclarar que la elección de los tipos de márgenes y del grado de sobreposición de los mismos para construir la escala de salarios, está en función de las políticas generales sobre remuneración de las tareas.

Las políticas son importantes para la organización ya que identifican los objetivos a alcanzar y definen los medios para asegurar su obtención, ayudadas por programas y procedimientos.

Las políticas son los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción; puede decirse que representan la filosofía de una organización, dependen de las políticas de la misma.

Las políticas son definidas por Chiavenato (1988) como el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización, estudiando los asuntos que se relacionan con la remuneración de sus empleados. Así todas las normas presentes y futuras, como las decisiones sobre cada caso, deberán orientarse por estos principios y directrices.

Las ventajas de la definición de una política salarial son:

- a) Define el pensamiento de una organización sobre el particular, de tal forma que exista una congruencia entre las políticas globales y las políticas salariales.
- b) Expone los principios que rigen las normas concretas de administración salarial.
- c) Establece un sistema congruente y lógico de normas y principios sobre remuneración.

Las políticas salariales de una organización deben evaluarse a la luz de los resultados de la encuesta de salarios y de la información proveniente de la valuación y clasificación de puestos, a fin de poder determinar su ratificación o rectificación, para la elaboración o ajuste de la estructura final de salarios. Es importante enfatizar que no sólo la estructura salarial puede ser modificada, sino que también las políticas salariales actuales de una organización pueden reformularse.

En este sentido y a manera de ejemplo, se pueden mencionar algunos aspectos fundamentales en relación a los cuales deben considerarse las políticas salariales de una organización:

- 1) El primer punto se refiere a si la empresa debe ajustar su nivel de salarios a los existentes en la localidad o colocarlo por arriba o por abajo. Probablemente la mejor política sea pagar aproximadamente lo que otras empresas que compiten en el mismo mercado de trabajo. Si se paga menos que los competidores puede ser difícil obtener trabajadores deseables, puede incrementar la rotación de personal y aumentar la desmoralización, produciéndose un bajo índice de eficiencia.
- 2) Otra política aconsejable es pagar un mismo salario por un trabajo igual. No debe haber salarios diferentes por edad, sexo, impedimentos físicos, etc. Recuérdese que la premisa básica de un programa de valuación de puestos es valorar los puestos de acuerdo con el trabajo realizado y los requisitos para su realización, sin tomar en cuenta a la persona en el puesto.
- 3) Una política adicional a considerar es si debe establecerse un salario sencillo para cada clase de puestos y pagar a cada empleado asignado en ese grupo de puestos el mismo salario, o establecer un intervalo de salarios para cada puesto o clases de puestos, pagando a los empleados una cantidad diferente dentro del intervalo, de acuerdo con sus meritos o su

antigüedad. Es una práctica común que se manejen intervalos de salarios para proporcionar un pago justo y equitativo. Para lograr esto deben desarrollarse políticas respecto a la cantidad y frecuencia de aumentos por antigüedad y desempeño.

Ahora bien, existen políticas internas de sueldos y salarios, una política común es conceder a los empleados no sindicalizados los mismos aumentos que a los sindicalizados. Algunas compañías mantienen la política de conservar los niveles de compensación en un nivel superior al del mercado, para impedir la rotación del personal y atraer recursos humano selectos. Ciertas empresas han optado por la concesión automática de aumentos conforme aumenta la inflación.

Los elementos hasta aquí vertidos respecto a la administración de salarios que incluyen la encuesta, la estructura y las políticas salariales, permitirán a los psicólogos contar con los conocimientos mínimos necesarios para desempeñarse convenientemente en el Departamento de Recursos Humanos de cualquier organización, hallándose en condiciones de proponer las herramientas administrativas más adecuadas a sus necesidades; así como para supervisar la utilización óptima de sus recursos.

## CAPÍTULO II

### ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

Toda organización, para lograr un adecuado funcionamiento deberá llevar a cabo una administración adecuada en la empresa pues es la encargada de darle buen uso a los recursos.

La administración está muy relacionada con todas las áreas funcionales de la empresa. Esto se debe a que todas ellas cuentan con recursos que deben de administrarse. En la empresa se fijan objetivos y metas; y es por medio de la administración que se facilita el logro de ellos.

Otro de los objetivos principales de la administración es el de lograr que las empresas sean altamente productivas, logrando las máximas utilidades con el menor número de recursos (Reyes, 1990).

Según Strauss, Leonard, Sayles y Cárdenas (1996) el proceso administrativo variará según el área que se trate. Las actividades que corresponde desarrollar al jefe de finanzas son muy diferentes a las que tiene que realizar un jefe de mercadotecnia o de recursos humanos pero existe un proceso que es común a todos ellos, el cual está integrado a cuatro etapas básicas :

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control.

Es precisamente en el despliegue de estas etapas básicas en donde interviene el psicólogo con todas sus herramientas teórico metodológicas para trabajar conjuntamente con el administrador planeando, organizando , dirigiendo y controlando los recursos humanos.

De acuerdo con Rodríguez (1985) para llevar a cabo adecuadamente todas las tareas, es necesario tener ciertas actitudes como licenciado en Administración dentro de las que encontramos :

- Aceptarse con un sentido ético y responsable.
- Atender el desarrollo integral
- Generar ideas creativas desarrollándolas constantemente
- Ser emprendedor para desarrollar organizaciones
- Innovar sistemas administrativos
- Ser críticos positivos
- Tener valor para aceptar responsabilidades.

Para el logro de estas actitudes, el trabajo del psicólogo es esencial dado que es el profesional competente para capacitar al administrador a incrementar su creatividad, su capacidad de aceptar responsabilidades y de reflexionar acerca de su hacer cotidiano.

El objetivo principal del licenciado en administración es hacer un uso racional de los recursos pero también tiene a su cargo las siguientes funciones básicas :

- Logro de metas y objetivos
- Hacer altamente productiva a la empresa
- Fortalecer los valores éticos, personales y profesionales
- Generar y promover modelos propios
- Fomentar el compromiso con la calidad
- Competir en el mercado de trabajo
- Mantener buenas relaciones entre profesionistas, entre competidores y en general con la sociedad.

Asimismo, para el adecuado desempeño de tales funciones, el psicólogo es un auxiliar imprescindible ya que le puede apoyar elaborando programa y

proyectos que permitan trabajar con los valores al interno de la organización, con la calidad y con las relaciones humanas.

De manera tal que es clara la relevancia del trabajo multidisciplinario entre el psicólogo y el administrador en lo que se refiera a los salarios, dado que un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado (campo del psicólogo) y la pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización (campo del administrador).

La administración de salarios o compensaciones es un tema que abarca a la organización como un todo, ya que repercute en todos sus niveles jerárquicos. Así, es de suma importancia para las organizaciones lograr una adecuada administración de salarios a fin de atraer, mantener y retener a personal calificado y productivo, garantizando su satisfacción.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar al ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Sólo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás y también a la situación del mercado (Hernández y Rodríguez, 1997).

Por ello es que es necesaria la administración de salarios, la cual se ha definido como el conjunto de normas y de procedimientos que tratan de establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización (Chiavenato,1988).

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. Los salarios son factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad. Los trabajadores y

sus familias dependen casi enteramente del salario para comer, vestirse, pagar el alquiler de la casa en que viven y subvenir todas sus demás necesidades.

Los salarios representan una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. A cambio de este elemento simbólico intercambiable - el dinero - el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

El trabajo es considerado un medio para alcanzar un objetivo intermedio, que es el salario. Con el salario, el individuo puede alcanzar muchos objetivos finales. El salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo.

Para las organizaciones, los salarios son a la vez un costo y una inversión. Costo porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final. Inversión, porque representan aplicación en dinero en un factor de producción – el trabajo – como un intento por conseguir un beneficio mayor.

La participación de los salarios en el valor del producto depende, obviamente, del ramo de actividad de la organización. Cuanto más automatizada sea la producción, menor será la participación de los salarios en los costos de producción. Los salarios siempre representan para la empresa un respetable volumen de dinero que debe ser muy bien administrado. En la industria los salarios constituyen una parte importante de los costos de producción de los empleadores.

A los gobiernos les interesan sobremanera las tasas de salarios porque repercuten en el ambiente social del país y en aspectos tan importantes de la economía como el empleo, los precios y la inflación, la productividad nacional y la posibilidad de exportar bienes en cantidad suficiente para pagar las importaciones y así mantener el equilibrio de la balanza de pagos (Stoener , Freeman y Gilbert Jr. 1996).

Debido a su complejidad, el salario puede considerarse de maneras diferentes:

- Es el pago de un trabajo.
- Constituye una medida del valor de un individuo en la organización.
- Ubica a una persona en una jerarquía de estatus dentro de la organización.
- El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su esfuerzo y, a cambio, reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

Para ser equitativas y justas, las estructuras salariales deberán mantener tanto el equilibrio interno como el equilibrio externo de salarios. El primero se refiere a los salarios para puestos similares dentro de una organización y el segundo a los salarios en relación a los mismos puestos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa, constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a retribución de la labor.

A fin de alcanzar el equilibrio interno es necesario contar con información específica de las características de los puestos y de su clasificación. Tal información puede ser obtenida mediante la valuación y la clasificación de puestos.

La valuación de puestos, por un lado, es un procedimiento que determina el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requerido en cada puesto y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña, en relación con otros puestos de la misma Organización, a fin de establecer una relación lógica y objetiva entre los factores y la Estructura de Salarios (Hinojosa y cols. 1987). Por otro lado, la clasificación de puestos es la agrupación conveniente de los puestos que tienen aproximadamente la misma dificultad, asignando un salario o una gama de salarios a todos los puestos en ese grupo particular de salarios (Lanham, 1983).

Una vez realizadas la valuación y clasificación de puestos, se tendrán los elementos para remunerar al personal de acuerdo al puesto que ocupe. Tomando en cuenta que la administración de salarios no debe verse aisladamente, sino como un intento de lograr los objetivos formulados en la política salarial de la organización.

Entonces, la administración de salarios pretende coadyuvar a:

- La adquisición de personal calificado. Las compensaciones deben ser lo suficientemente altas para atraer solicitantes o candidatos.
- Retener empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- Garantizar la igualdad. La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones. Alentar el desempeño adecuado. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades. Controlar costos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- Cumplir con las disposiciones legales.
- Mejorar la eficiencia administrativa. Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

Sin embargo, la administración de salarios o compensaciones actualmente enfrenta una serie de desafíos que no deben pasarse por alto, si ha de lograr sus pretensiones:

Cambios inducidos por la tecnología.- Algunos puestos deben recibir una compensación mayor que la indicada por su valor relativo, debido a fuerzas del mercado. Esas fuerzas obedecen en gran medida a las situaciones que crea la tecnología.

Presión sindical.- Cuando un segmento o la totalidad de la fuerza de trabajo se encuentra organizada en sindicatos, es posible que se emplee la capacidad de

negociación de estas entidades para obtener compensaciones superiores a las que determinaría el valor relativo de cada puesto en un mercado libre de trabajo.

Productividad.- Una compañía no puede pagar a sus trabajadores más de lo que estos aportan, mediante su productividad.

Cuando el nivel de compensaciones empieza a exceder el de la productividad, la compañía no tiene más remedio que volver a diseñar los puestos en forma más eficaz, capacitar a nuevos trabajadores, automatizarse y procurar por todos los medios el restablecimiento de un clima de confianza y cooperación.

Políticas internas de sueldos y salarios.- Una política común es conceder a los empleados no sindicalizados los mismos aumentos que a los sindicalizados. Algunas compañías mantienen la política de conservar los niveles de compensación en un nivel superior al del mercado, para impedir la rotación del personal y atraer recursos humano selectos. Ciertas empresas han optado por la concesión automática de aumentos conforme aumenta la inflación.

Disposiciones gubernamentales en materia laboral.- En general, la tendencia ha excedido los límites de la capacidad real de algunas organizaciones. Corresponde a la organización responder de manera responsable, legal y efectiva a estas normas legales.

Incentivos y participación de utilidades.- Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que haya laborado. Con más frecuencia, se conceden sobre bases individuales. La participación en las utilidades establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y una distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores. Por lo común se aplica a un grupo o a todos los empleados y no se aplica sobre bases individuales. Tanto los sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como suplemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salarios.

El interés en el área de las compensaciones no tradicionales ha derivado en gran parte de los desafíos de un mayor nivel de competencia.

Objetivos de los sistemas de compensaciones:

- Vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad.
- Reducir los costos de compensación.
- Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado.
- Incrementar el trabajo en equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común.

A pesar de que la compensación individual se puede incrementar, los costos generales de la compensación de la organización pueden disminuir, gracias al incremento en los niveles de productividad.

Los sistemas de incentivos y de participación de utilidades establecen una relación entre los costos de la compensación y el desempeño de la organización. Los costos de la compensación y el ingreso que recibe cada trabajador varían de acuerdo con los altibajos de la organización. Además crean un entorno determinado que es preciso considerar antes de seleccionar una política (Méndez, 1998).

Uno de los objetivos más significativos de los incentivos financieros consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica. De manera diferente a como ocurre con los aumentos de sueldo y las promociones, el reforzamiento de la conducta es por lo común rápido y frecuente; por lo general acompaña a cada pago quincenal o mensual. La organización se beneficia, porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensan con creces.

En última instancia el objetivo de los sistemas de incentivos y de participación de utilidades es mejorar el desempeño. Es importante, sin embargo, determinar qué aspectos del desempeño se desea mejorar.

La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa. La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de carrera profesional, todas ellas funciones que puede llevar a cabo el psicólogo, ayudan a coordinar los esfuerzos personales con las estrategias generales de la organización.

La determinación de los salarios es compleja, ya que muchos factores interrelacionados ejercen efectos diversos sobre los salarios. Estos factores actúan armónicamente o en conflicto unos con otros, con el fin de elevar o bajar los salarios.

Ahora bien, para elaborar una estructura salarial, es decir, para determinar los salarios de los puestos y la diferencia entre cada uno de ellos, se puede elegir una de dos alternativas: a) usar los salarios actuales que paga una organización o b) realizar una encuesta de salarios, a fin de encontrar lo que otras organizaciones están pagando para puestos similares, empleando esta información con los salarios actuales de la organización (Reyes, 1990).

De hecho, el equilibrio externo sólo puede lograrse con la segunda opción. Por esta razón, la Encuesta de Salarios será desarrollada ampliamente en el siguiente capítulo.

## CAPÍTULO III

### ENCUESTA DE SALARIOS

La encuesta de salarios es una estrategia que en Estados Unidos fue implementada por las empresas en 1910. Sin embargo, su difusión se llevó a cabo en la segunda guerra mundial (Belcher 1979).

Esta estrategia ha sido utilizada para obtener evidencias sobre los niveles de remuneración de las empresas que forman parte del mercado de trabajo al que pertenece la organización que la lleva a cabo.

Proporciona información acerca de cuál es su posición de pago con referencia a las demás organizaciones del mismo giro, que pudiera tener alguna influencia sobre ella, de acuerdo con lo que se paga de sueldo o salario a los empleados.

La encuesta de sueldos y salarios es un complemento de la valuación de puestos, ya que esta técnica permite a las organizaciones comparar y conocer cuál es el pago de mercado de mano de obra, para evitar estar fuera de la realidad y ser más competitiva en su ramo.

Esta encuesta debe hacerse en forma tal, que se obtengan resultados precisos y no vagos o equívocos. Los datos que deben investigarse para comparar los sueldos y salarios son:

- Los salarios básicos. Si no existe otra compensación complementaria no hay necesidad de realizar ajustes posteriores.
- Los promedios de salarios que resulten después de haber sumado los incentivos, primas o demás compensaciones económicas que dentro de la organización tengan carácter ordinario.
- Las prestaciones adicionales. Estas comprenden aquellos beneficios otorgados al trabajador que, aún cuando

inmediatamente no se traduzcan en dinero, hacen más apreciable el trabajar en una determinada organización.

Las fuentes de datos que se toman en cuenta para el estudio son: entidades oficiales, como el INEGI; entidades privadas, como los despachos; empresas, se solicita una lista de salarios a las personas encargadas que pueden ser contadores, administradores, gerentes, etc. La pertinencia del número de empresas estará principalmente determinada por el capital invertido en la encuesta.

La encuesta de salarios puede contribuir a lograr el objetivo de contratar y retener a personal calificado, ya que nos proporciona información acerca de los niveles de remuneración en diferentes empresas y, sobre esta base, se podrán hacer ajustes salariales pertinentes. Consecuentemente, el nivel de salarios de la empresa puede fijarse a la altura del predominante en el mercado de trabajo, por debajo o por encima del mismo, de acuerdo con las políticas salariales de la organización.

Toda organización está interesada en conocer los salarios que paga y cómo lo realizan otras organizaciones idénticas o similares a ella dentro de la zona geográfica en la que opera, pues si los suyos son muy bajos en relación con los de aquellas estará expuesta constantemente a la fuga de trabajadores, que preferirán prestar sus servicios en otras organizaciones donde sean mejor remunerados. Si por el contrario, los salarios que paga una empresa son muchos más altos que las demás, sus costos de mano de obra le dificultarán competir con otras organizaciones. Cabe señalar que es importante no perder de vista que, además de los salarios, existen otros factores que dan lugar a que los trabajadores elijan la empresa en la que desean laborar como son: la manera en la que se les trata, los horarios de trabajo, la capacitación que se les proporcione, las instalaciones de la organización, entre otras.

Ahora bien, es primordial indicar que la obtención de información en el mercado de trabajo puede presentar algunos problemas, tales como el hecho de

que la nomenclatura de los puestos de trabajo no siempre es la misma en las diferentes organizaciones. A este respecto pueden presentarse dos posibilidades:

- a) puede emplearse el mismo nombre para puestos de características diferentes o
- b) puede usarse un nombre diferente para puestos comparables.

Otros problemas relativos a la obtención de dicha información son los siguientes:

1. Los beneficios ocultos o ingresos marginales más o menos directos. Habitualmente no se informa sobre los ingresos marginales para puestos de un alto nivel jerárquico.
2. Los sistemas de primas o bonificaciones son muy diversos.
3. La información intercambiada por directivos de diversas organizaciones es muy inexacta (Ortueta, 1982).

Los centros regionales o nacionales de información sólo proporcionan datos complementarios a los obtenidos en la encuesta de salarios.

No obstante la problemática mencionada y, dado que no existen alternativas para solucionarla, la encuesta de salarios es sumamente útil para las organizaciones ya que no puede conseguirse información completa de ningún otro modo.

El procedimiento de la encuesta de salarios puede dividirse en tres etapas: 1) planeación, 2) realización y 3) tabulación, análisis y representación de resultados (Belcher, 1973, Lanham, 1983).

#### 1) Planeación de la encuesta

Esta etapa se subdivide en los siguientes pasos:

- a) Determinación de los objetivos. Es el primer paso en la planeación de la encuesta. El objetivo general perseguido es la fijación de los niveles de salarios, pero puede haber otros. La delimitación de los objetivos es muy importante para decidir el área que debe cubrir la encuesta, las empresas y los

puestos de trabajo que deben incluirse en ella y la clase de información que se necesita.

- b) Determinación del área que ha de cubrir. Consiste en establecer los límites del mercado de trabajo. En la generalidad de los casos, el mercado de trabajo será la localidad, aunque algunas veces sea mayor o menor que ésta.
- c) Determinación de las empresas que han de incluirse. Existen diferentes criterios para la selección de las empresas, entre los más importantes se tienen:
  - + empresas del mismo tipo en la misma industria, ya que tienen puestos similares y, de hecho, compiten entre sí por su mano de obra.
  - +empresas de distintas ramas con puestos similares.
  - +el tamaño de la empresa debe ser grande para garantizar que existan varios trabajadores en los puestos bajo estudio.
  - + no incluir empresas que no son competitivas
  - + elegir empresas que dependan del mismo mercado para obtener a sus trabajadores.
  - +cuando exista presión sindical, hacer un estudio con empresas de la misma rama industrial.

Una vez elegidos los criterios, se hará una lista de las empresas que llenen los requisitos. Aunque se recomienda trabajar con una muestra representativa de empresas, por lo común es adecuado trabajar con aproximadamente 25.

- d) Determinación de los puestos de trabajo que han de incluirse, debe estar representado cada nivel básico de trabajo o de las clases de puestos incluidos en las categorías de los puestos

clave, los cuales tienen que representar la gama total de puestos, para ello deben:

- ser numéricamente importantes, por las empresas en que existen y por los empleados adscritos a ellos.
- ser utilizados tradicionalmente en la negociación de convenios colectivos.
- ser perfectamente conocidos por los directivos y por la generalidad de trabajadores.
- ser relativamente estables en cuanto a deberes y obligaciones.
- constituir buenos puntos de referencia acerca de la estructura de los puestos en cuanto a nivel de dificultad y responsabilidad.
- ser susceptibles de descripción clara y concisa.

Además, los puestos elegidos no deben ser los que requieren trabajadores cuyo suministro es excesivo o escaso, ya que esto altera los salarios.

El número de puestos recomendable es de dos en cada clase principal de trabajo, a menudo se incluyen 20 ó 30 puestos, pero esto depende del número y tipo de empresas y de los objetivos perseguidos.

e) Determinación de un método que asegure la comparabilidad de los puestos. Comúnmente se obtienen descripciones de puestos mediante el sistema de análisis del trabajo; este análisis debe ser detallado para permitir la comparación de la dificultad y responsabilidad de cada puesto.

Se ha sugerido el empleo de un sistema común de valuación de puestos que permita la comparación de los valores de nivel de cada uno. Sin embargo, esto no siempre es posible. También se han usado agrupamientos de ocupaciones en lugar de puestos y se solicita información salarial para todos los puestos que se desempeñan en cada función.

- f) Determinación de la información que se precisa obtener. La información requerida puede referirse a las tarifas, a salarios devengados, a modificaciones a los salarios, etc. También puede solicitarse información sobre las políticas y prácticas seguidas en el mercado y sobre los métodos de administración respectivos; finalmente, por la general se investigan las condiciones de trabajo existentes en las empresas.
- g) Diseño de los modelos de cuestionario. Los cuestionarios se deben elaborar de tal modo que permitan reunir toda la información de la manera más conveniente y que posibiliten una rápida tabulación y análisis. Normalmente se preparan dos modelos: uno para los datos de salarios y otro para la información referente a las prácticas y políticas seguidas por la empresa, los cambios de los salarios y las condiciones de trabajo imperantes.
- h) Determinación del método que se va a utilizar, existen tres métodos: la encuesta telefónica, la encuesta por correo y la entrevista o visita a la empresa. La selección del método depende de los objetivos de la encuesta. Si se requiere información sobre prácticas y políticas salariales, pero no sobre la distribución ocupacional de los salarios, puede ser adecuada la encuesta telefónica. Lo mismo sucede si los puestos se han comparado recientemente y ambas partes conocen el estudio anterior. En estos mismos casos puede usarse la encuesta por correo. No obstante, si se trata de una primera encuesta, el método más apropiado es la entrevista, que supone el envío de personal calificado a las empresas participantes. Así los entrevistadores sólo recogerán los datos después de haber verificado personalmente la comparabilidad de los puestos. Este método es el más costoso y prolongado,

empero, es el que proporciona los datos más exactos y auténticos.

- i) Selección del personal que la llevará a cabo. El personal encargado de los trabajos de campo debe de tener un amplio conocimiento de las características de los diversos puestos existentes en su empresa, así como de las políticas y procedimientos salariales seguidos por ésta; asimismo, tiene que ser capaz de obtener la cooperación de terceros y debe ser extremadamente discreto al tratar informaciones de carácter confidencial.

## 2) Realización de la encuesta

Esta etapa se subdivide en cuatro pasos bien definidos:

- A. Contacto inicial con las empresas participantes. Dado que el intercambio de información sobre muchos aspectos de operación es una práctica común en los negocios modernos, existe poca dificultad para obtener la cooperación de las empresas. Además, los informantes reciben un reporte de la encuesta salarial y pueden emplear los resultados. El contacto inicial puede ser mediante el envío de una carta, una visita personal o una llamada telefónica del presidente de la empresa que realiza la encuesta a los presidentes de las otras organizaciones. También puede llevarse a cabo a nivel de directores de personal, con la ventaja de que conocen la utilidad del estudio y pueden apoyarlo. En este primer contacto se informa sobre los objetivos de la encuesta, los tipos de puestos a investigar, la información que se desea, el modo en el que se realizará la encuesta y la clase de informe en

que se presentarán los resultados. Se invitará a las empresas a participar y se concretará una cita para el entrevistador en cada una de las empresas. Se garantizará la confidencialidad de la información.

- B. Obtención de los datos referentes a las políticas y prácticas salariales. El representante de la empresa que realiza la encuesta se entrevistará con los directivos de las empresas bajo estudio y les solicitará la información o la autorización para que uno de sus subordinados la proporcione.
- C. Comprobación de la comparabilidad de los puestos. Debe hacerse antes de recoger los datos sobre los salarios vigentes para los puestos de trabajo incluidos en la encuesta. Este es el punto crucial de toda encuesta ya que de él depende la exactitud de los resultados finales que se obtengan. Puede ser útil presentar al director de la empresa participante las descripciones de puestos sin mencionar sus denominaciones, preguntándole si en su empresa existe un puesto similar. Después, el entrevistador observará personalmente los puestos, hablará con los supervisores y tomará la decisión. Algunas veces es necesario recurrir a los métodos de valuación de puestos; esto se presenta cuando en la empresa participante no se halla ningún puesto que corresponda a las descripciones disponibles. En estos casos, se busca otro puesto que tenga un nivel de dificultad o responsabilidad comparable, aunque implique deberes diferentes, y se evalúa.
- D. Acopio de información. Se hace partiendo de la nómina y tomando en cuenta sólo a los empleados de

planta contratados para jornada completa. Así se obtienen datos fidedignos y no estimaciones.

### 3) Tabulación, análisis y presentación de resultados

Se elaboran dos tabulaciones, una de salarios y otra de prácticas y políticas salariales.

+ Datos de salarios. Existen diferentes formas en que pueden presentarse, en algunas se identifican las empresas con un número o letra clave y en otras no.

+ Pueden agruparse en una sola gráfica los datos sobre los salarios vigentes para la estructura global de puestos. Con ella, cada empresa puede comparar su estructura y nivel de salarios con el mercado en su conjunto y/o con las restantes empresas individualmente. Un inconveniente de esta gráfica es que aglomera demasiada información; además, requiere que todos los encuestados utilicen un método común de valuación de puestos de trabajo para obtener la escala de puntuación que permita graficar los salarios.

+ Datos sobre prácticas y políticas salariales. Existen diferentes posibilidades de presentar esta información. Se pueden hacer en forma narrativa: “doce empresas conceden una semana de vacaciones después de un año de trabajo...”; se pueden tabular los datos pregunta a pregunta o pueden combinarse en un cuadro único.

Se asigna a cada empresa un número o letra clave para que sus salarios no puedan ser identificados. En el informe se incluye la lista completa de las empresas estudiadas, informándoles por separado de su número clave. El informe se compone de tres partes i) resumen de los datos sobre cada puesto, ii) resumen de la información general y iii) resumen general de todos los puestos.

Además de esta notificación, el informe se acompaña de discusiones breves por escrito para su mejor comprensión. Se incluyen cartas de

explicación y se envían con el informe, dirigidos a la persona de la empresa que autorizó su participación.

Una vez terminada la encuesta, es necesario considerar que la frecuencia con que debe realizarse está influida por tres factores:

- a) Rapidez con que cambian los salarios en la localidad y en la industria.
- b) Estabilidad de las condiciones económicas en la organización, la localidad y la nación.
- c) Estabilidad del suministro de mano de obra.

En las empresas que operan mediante contrato colectivo con un sindicato, es recomendable realizar la encuesta de salarios antes de cada periodo de revisión contractual, con el fin de que estén en posición de discutirlo.

La práctica de las empresas con respecto a la frecuencia de las encuestas salariales es variable: trimestral, semestral, anualmente o en periodos irregulares. No obstante, se sugieren reconocimientos semestrales o anuales como máximo.

Hay organizaciones que elaboran encuestas para cargos ejecutivos, técnicos, administrativos y operativos con actualizaciones periódicas en función de la variación que puedan sufrir los salarios por los ajustes por inflación.

Algunas otras obtienen información acerca de los niveles y la evolución de la ganancia media por hora, la ganancia media por trabajador y mes y el número de horas trabajadas.

Además recopilan datos sobre salarios, beneficios y prácticas salariales adoptadas para cada uno de múltiples cargos ejecutivos como: directores, gerentes, jefes, analistas, etc. Así como para cargos técnicos, administrativos y operativos.

Los resultados obtenidos a través de la encuesta de salarios permite analizarlos en forma detallada y así poder definir con mayor seguridad y objetividad la estructura salarial más adecuada a la organización, detectar la validez de dicha estructura, adoptar políticas propias relativas a la compensación, resolver cuestiones de determinación individual de salarios y, en suma, adoptar un método de remuneración o de administración de salarios.

En momentos como los actuales es imprescindible que toda organización conozca los valores remunerativos del mercado, ya que no contar con esa información podría impedirle evaluar efectivamente sus costos laborales y así exponerla a una pérdida significativa de su competitividad. Dicha evaluación se efectúa a partir de los resultados de la encuesta de salarios y las decisiones son tomadas por los directivos de las organizaciones.

Hasta aquí se ha precisado la importancia de la encuesta de salarios, en el siguiente capítulo se plantean las formas en que puede usarse la información obtenida para contribuir a la elaboración o ajuste de la estructura salarial requerida por la organización.

## CAPÍTULO III

### ENCUESTA DE SALARIOS

La encuesta de salarios es una estrategia que en Estados Unidos fue implementada por las empresas en 1910. Sin embargo, su difusión se llevó a cabo en la segunda guerra mundial (Belcher 1979).

Esta estrategia ha sido utilizada para obtener evidencias sobre los niveles de remuneración de las empresas que forman parte del mercado de trabajo al que pertenece la organización que la lleva a cabo.

Proporciona información acerca de cuál es su posición de pago con referencia a las demás organizaciones del mismo giro, que pudiera tener alguna influencia sobre ella, de acuerdo con lo que se paga de sueldo o salario a los empleados.

La encuesta de sueldos y salarios es un complemento de la valuación de puestos, ya que esta técnica permite a las organizaciones comparar y conocer cuál es el pago de mercado de mano de obra, para evitar estar fuera de la realidad y ser más competitiva en su ramo.

Esta encuesta debe hacerse en forma tal, que se obtengan resultados precisos y no vagos o equívocos. Los datos que deben investigarse para comparar los sueldos y salarios son:

- Los salarios básicos. Si no existe otra compensación complementaria no hay necesidad de realizar ajustes posteriores.
- Los promedios de salarios que resulten después de haber sumado los incentivos, primas o demás compensaciones económicas que dentro de la organización tengan carácter ordinario.
- Las prestaciones adicionales. Estas comprenden aquellos beneficios otorgados al trabajador que, aún cuando

inmediatamente no se traduzcan en dinero, hacen más apreciable el trabajar en una determinada organización.

Las fuentes de datos que se toman en cuenta para el estudio son: entidades oficiales, como el INEGI; entidades privadas, como los despachos; empresas, se solicita una lista de salarios a las personas encargadas que pueden ser contadores, administradores, gerentes, etc. La pertinencia del número de empresas estará principalmente determinada por el capital invertido en la encuesta.

La encuesta de salarios puede contribuir a lograr el objetivo de contratar y retener a personal calificado, ya que nos proporciona información acerca de los niveles de remuneración en diferentes empresas y, sobre esta base, se podrán hacer ajustes salariales pertinentes. Consecuentemente, el nivel de salarios de la empresa puede fijarse a la altura del predominante en el mercado de trabajo, por debajo o por encima del mismo, de acuerdo con las políticas salariales de la organización.

Toda organización está interesada en conocer los salarios que paga y cómo lo realizan otras organizaciones idénticas o similares a ella dentro de la zona geográfica en la que opera, pues si los suyos son muy bajos en relación con los de aquellas estará expuesta constantemente a la fuga de trabajadores, que preferirán prestar sus servicios en otras organizaciones donde sean mejor remunerados. Si por el contrario, los salarios que paga una empresa son muchos más altos que las demás, sus costos de mano de obra le dificultarán competir con otras organizaciones. Cabe señalar que es importante no perder de vista que, además de los salarios, existen otros factores que dan lugar a que los trabajadores elijan la empresa en la que desean laborar como son: la manera en la que se les trata, los horarios de trabajo, la capacitación que se les proporcione, las instalaciones de la organización, entre otras.

Ahora bien, es primordial indicar que la obtención de información en el mercado de trabajo puede presentar algunos problemas, tales como el hecho de

que la nomenclatura de los puestos de trabajo no siempre es la misma en las diferentes organizaciones. A este respecto pueden presentarse dos posibilidades:

- a) puede emplearse el mismo nombre para puestos de características diferentes o
- b) puede usarse un nombre diferente para puestos comparables.

Otros problemas relativos a la obtención de dicha información son los siguientes:

1. Los beneficios ocultos o ingresos marginales más o menos directos. Habitualmente no se informa sobre los ingresos marginales para puestos de un alto nivel jerárquico.
2. Los sistemas de primas o bonificaciones son muy diversos.
3. La información intercambiada por directivos de diversas organizaciones es muy inexacta (Ortueta, 1982).

Los centros regionales o nacionales de información sólo proporcionan datos complementarios a los obtenidos en la encuesta de salarios.

No obstante la problemática mencionada y, dado que no existen alternativas para solucionarla, la encuesta de salarios es sumamente útil para las organizaciones ya que no puede conseguirse información completa de ningún otro modo.

El procedimiento de la encuesta de salarios puede dividirse en tres etapas: 1) planeación, 2) realización y 3) tabulación, análisis y representación de resultados (Belcher, 1973, Lanham, 1983).

#### 1) Planeación de la encuesta

Esta etapa se subdivide en los siguientes pasos:

- a) Determinación de los objetivos. Es el primer paso en la planeación de la encuesta. El objetivo general perseguido es la fijación de los niveles de salarios, pero puede haber otros. La delimitación de los objetivos es muy importante para decidir el área que debe cubrir la encuesta, las empresas y los

puestos de trabajo que deben incluirse en ella y la clase de información que se necesita.

- b) Determinación del área que ha de cubrir. Consiste en establecer los límites del mercado de trabajo. En la generalidad de los casos, el mercado de trabajo será la localidad, aunque algunas veces sea mayor o menor que ésta.
- c) Determinación de las empresas que han de incluirse. Existen diferentes criterios para la selección de las empresas, entre los más importantes se tienen:
  - + empresas del mismo tipo en la misma industria, ya que tienen puestos similares y, de hecho, compiten entre sí por su mano de obra.
  - +empresas de distintas ramas con puestos similares.
  - +el tamaño de la empresa debe ser grande para garantizar que existan varios trabajadores en los puestos bajo estudio.
  - + no incluir empresas que no son competitivas
  - + elegir empresas que dependan del mismo mercado para obtener a sus trabajadores.
  - +cuando exista presión sindical, hacer un estudio con empresas de la misma rama industrial.

Una vez elegidos los criterios, se hará una lista de las empresas que llenen los requisitos. Aunque se recomienda trabajar con una muestra representativa de empresas, por lo común es adecuado trabajar con aproximadamente 25.

- d) Determinación de los puestos de trabajo que han de incluirse, debe estar representado cada nivel básico de trabajo o de las clases de puestos incluidos en las categorías de los puestos

clave, los cuales tienen que representar la gama total de puestos, para ello deben:

- ser numéricamente importantes, por las empresas en que existen y por los empleados adscritos a ellos.
- ser utilizados tradicionalmente en la negociación de convenios colectivos.
- ser perfectamente conocidos por los directivos y por la generalidad de trabajadores.
- ser relativamente estables en cuanto a deberes y obligaciones.
- constituir buenos puntos de referencia acerca de la estructura de los puestos en cuanto a nivel de dificultad y responsabilidad.
- ser susceptibles de descripción clara y concisa.

Además, los puestos elegidos no deben ser los que requieren trabajadores cuyo suministro es excesivo o escaso, ya que esto altera los salarios.

El número de puestos recomendable es de dos en cada clase principal de trabajo, a menudo se incluyen 20 ó 30 puestos, pero esto depende del número y tipo de empresas y de los objetivos perseguidos.

e) Determinación de un método que asegure la comparabilidad de los puestos. Comúnmente se obtienen descripciones de puestos mediante el sistema de análisis del trabajo; este análisis debe ser detallado para permitir la comparación de la dificultad y responsabilidad de cada puesto.

Se ha sugerido el empleo de un sistema común de valuación de puestos que permita la comparación de los valores de nivel de cada uno. Sin embargo, esto no siempre es posible. También se han usado agrupamientos de ocupaciones en lugar de puestos y se solicita información salarial para todos los puestos que se desempeñan en cada función.

- f) Determinación de la información que se precisa obtener. La información requerida puede referirse a las tarifas, a salarios devengados, a modificaciones a los salarios, etc. También puede solicitarse información sobre las políticas y prácticas seguidas en el mercado y sobre los métodos de administración respectivos; finalmente, por la general se investigan las condiciones de trabajo existentes en las empresas.
- g) Diseño de los modelos de cuestionario. Los cuestionarios se deben elaborar de tal modo que permitan reunir toda la información de la manera más conveniente y que posibiliten una rápida tabulación y análisis. Normalmente se preparan dos modelos: uno para los datos de salarios y otro para la información referente a las prácticas y políticas seguidas por la empresa, los cambios de los salarios y las condiciones de trabajo imperantes.
- h) Determinación del método que se va a utilizar, existen tres métodos: la encuesta telefónica, la encuesta por correo y la entrevista o visita a la empresa. La selección del método depende de los objetivos de la encuesta. Si se requiere información sobre prácticas y políticas salariales, pero no sobre la distribución ocupacional de los salarios, puede ser adecuada la encuesta telefónica. Lo mismo sucede si los puestos se han comparado recientemente y ambas partes conocen el estudio anterior. En estos mismos casos puede usarse la encuesta por correo. No obstante, si se trata de una primera encuesta, el método más apropiado es la entrevista, que supone el envío de personal calificado a las empresas participantes. Así los entrevistadores sólo recogerán los datos después de haber verificado personalmente la comparabilidad de los puestos. Este método es el más costoso y prolongado,

empero, es el que proporciona los datos más exactos y auténticos.

- i) Selección del personal que la llevará a cabo. El personal encargado de los trabajos de campo debe de tener un amplio conocimiento de las características de los diversos puestos existentes en su empresa, así como de las políticas y procedimientos salariales seguidos por ésta; asimismo, tiene que ser capaz de obtener la cooperación de terceros y debe ser extremadamente discreto al tratar informaciones de carácter confidencial.

## 2) Realización de la encuesta

Esta etapa se subdivide en cuatro pasos bien definidos:

- A. Contacto inicial con las empresas participantes. Dado que el intercambio de información sobre muchos aspectos de operación es una práctica común en los negocios modernos, existe poca dificultad para obtener la cooperación de las empresas. Además, los informantes reciben un reporte de la encuesta salarial y pueden emplear los resultados. El contacto inicial puede ser mediante el envío de una carta, una visita personal o una llamada telefónica del presidente de la empresa que realiza la encuesta a los presidentes de las otras organizaciones. También puede llevarse a cabo a nivel de directores de personal, con la ventaja de que conocen la utilidad del estudio y pueden apoyarlo. En este primer contacto se informa sobre los objetivos de la encuesta, los tipos de puestos a investigar, la información que se desea, el modo en el que se realizará la encuesta y la clase de informe en

que se presentarán los resultados. Se invitará a las empresas a participar y se concretará una cita para el entrevistador en cada una de las empresas. Se garantizará la confidencialidad de la información.

- B. Obtención de los datos referentes a las políticas y prácticas salariales. El representante de la empresa que realiza la encuesta se entrevistará con los directivos de las empresas bajo estudio y les solicitará la información o la autorización para que uno de sus subordinados la proporcione.
- C. Comprobación de la comparabilidad de los puestos. Debe hacerse antes de recoger los datos sobre los salarios vigentes para los puestos de trabajo incluidos en la encuesta. Este es el punto crucial de toda encuesta ya que de él depende la exactitud de los resultados finales que se obtengan. Puede ser útil presentar al director de la empresa participante las descripciones de puestos sin mencionar sus denominaciones, preguntándole si en su empresa existe un puesto similar. Después, el entrevistador observará personalmente los puestos, hablará con los supervisores y tomará la decisión. Algunas veces es necesario recurrir a los métodos de valuación de puestos; esto se presenta cuando en la empresa participante no se halla ningún puesto que corresponda a las descripciones disponibles. En estos casos, se busca otro puesto que tenga un nivel de dificultad o responsabilidad comparable, aunque implique deberes diferentes, y se evalúa.
- D. Acopio de información. Se hace partiendo de la nómina y tomando en cuenta sólo a los empleados de

planta contratados para jornada completa. Así se obtienen datos fidedignos y no estimaciones.

### 3) Tabulación, análisis y presentación de resultados

Se elaboran dos tabulaciones, una de salarios y otra de prácticas y políticas salariales.

+ Datos de salarios. Existen diferentes formas en que pueden presentarse, en algunas se identifican las empresas con un número o letra clave y en otras no.

+ Pueden agruparse en una sola gráfica los datos sobre los salarios vigentes para la estructura global de puestos. Con ella, cada empresa puede comparar su estructura y nivel de salarios con el mercado en su conjunto y/o con las restantes empresas individualmente. Un inconveniente de esta gráfica es que aglomera demasiada información; además, requiere que todos los encuestados utilicen un método común de valuación de puestos de trabajo para obtener la escala de puntuación que permita graficar los salarios.

+ Datos sobre prácticas y políticas salariales. Existen diferentes posibilidades de presentar esta información. Se pueden hacer en forma narrativa: “doce empresas conceden una semana de vacaciones después de un año de trabajo...”; se pueden tabular los datos pregunta a pregunta o pueden combinarse en un cuadro único.

Se asigna a cada empresa un número o letra clave para que sus salarios no puedan ser identificados. En el informe se incluye la lista completa de las empresas estudiadas, informándoles por separado de su número clave. El informe se compone de tres partes i) resumen de los datos sobre cada puesto, ii) resumen de la información general y iii) resumen general de todos los puestos.

Además de esta notificación, el informe se acompaña de discusiones breves por escrito para su mejor comprensión. Se incluyen cartas de

explicación y se envían con el informe, dirigidos a la persona de la empresa que autorizó su participación.

Una vez terminada la encuesta, es necesario considerar que la frecuencia con que debe realizarse está influida por tres factores:

- a) Rapidez con que cambian los salarios en la localidad y en la industria.
- b) Estabilidad de las condiciones económicas en la organización, la localidad y la nación.
- c) Estabilidad del suministro de mano de obra.

En las empresas que operan mediante contrato colectivo con un sindicato, es recomendable realizar la encuesta de salarios antes de cada periodo de revisión contractual, con el fin de que estén en posición de discutirlo.

La práctica de las empresas con respecto a la frecuencia de las encuestas salariales es variable: trimestral, semestral, anualmente o en periodos irregulares. No obstante, se sugieren reconocimientos semestrales o anuales como máximo.

Hay organizaciones que elaboran encuestas para cargos ejecutivos, técnicos, administrativos y operativos con actualizaciones periódicas en función de la variación que puedan sufrir los salarios por los ajustes por inflación.

Algunas otras obtienen información acerca de los niveles y la evolución de la ganancia media por hora, la ganancia media por trabajador y mes y el número de horas trabajadas.

Además recopilan datos sobre salarios, beneficios y prácticas salariales adoptadas para cada uno de múltiples cargos ejecutivos como: directores, gerentes, jefes, analistas, etc. Así como para cargos técnicos, administrativos y operativos.

Los resultados obtenidos a través de la encuesta de salarios permite analizarlos en forma detallada y así poder definir con mayor seguridad y objetividad la estructura salarial más adecuada a la organización, detectar la validez de dicha estructura, adoptar políticas propias relativas a la compensación, resolver cuestiones de determinación individual de salarios y, en suma, adoptar un método de remuneración o de administración de salarios.

En momentos como los actuales es imprescindible que toda organización conozca los valores remunerativos del mercado, ya que no contar con esa información podría impedirle evaluar efectivamente sus costos laborales y así exponerla a una pérdida significativa de su competitividad. Dicha evaluación se efectúa a partir de los resultados de la encuesta de salarios y las decisiones son tomadas por los directivos de las organizaciones.

Hasta aquí se ha precisado la importancia de la encuesta de salarios, en el siguiente capítulo se plantean las formas en que puede usarse la información obtenida para contribuir a la elaboración o ajuste de la estructura salarial requerida por la organización.

## CAPÍTULO IV

### ESTRUCTURAS SALARIALES

Las estructuras salariales son el paso consecutivo lógico y necesario de la encuesta de salarios, ya que en base a ella se elabora o ajusta la estructura salarial de una organización, en este capítulo se plantean las formas en que puede usarse la información de la encuesta para tal fin.

Es fundamental enfatizar la importancia de este tipo de conocimientos para el óptimo desempeño del psicólogo en el campo de las organizaciones, ya que si bien estas labores las desempeñan los administradores o los contadores, en la actualidad las organizaciones están requiriendo de los psicólogos que cuenten con esta pericia, con la finalidad de evitar pagar a más profesionales. De modo tal que si el psicólogo puede ejercer estas funciones, logrará competir con otros profesionales en el mercado de trabajo.

El concepto de estructura salarial hace referencia a la asignación de un valor monetario diferente a los distintos puestos o grupos de puestos de trabajo existentes en una empresa determinada (Ortueta, 1982; Lanham, 1983; OIT, 1986, Chiavenato, 1988).

La elaboración de una correcta estructural salarial permite:

- 1) Pagar al personal de acuerdo con las dificultades de su trabajo y según su eficiencia.
- 2) Atraer y retener a los colaboradores que más interesan a la empresa.
- 3) Evitar excederse en los pagos de salarios.
- 4) Facilitar la rutina diaria del pago de mano de obra.
- 5) Poder explicar al personal las razones que justifiquen las diferencias de remuneración.

- 6) Tener un punto de partida bien definido para el cálculo de los presupuestos.
- 7) Simplificar las negociaciones al hacer contratos colectivos.
- 8) Ubicar fácilmente nuevas tareas y darles un valor relativo con respecto a las tareas existentes.

Ahora bien, el diseño de una estructura salarial supone la obtención de los siguientes datos:

- a) Gráfica de dispersión.
- b) Línea del salario actual.
- c) Curva de incremento del valor del trabajo en relación con la situación actual.
- d) Numero de puestos que caen fuera de la línea de proporcionalidad o de la zona comprendida entre unas líneas límites. Esto sirve para el reajuste y clasificación de los diferentes trabajos.
- e) Frecuencia de puestos de trabajo en cada categoría laboral.
- f) Frecuencia de puestos en cada grado (si se emplea una escala de intervalos).
- g) Comparación de las categorías laborales actuales con los resultados de la valoración (Ortueta, 1982).

De dichos datos abordaremos algunos con más detalle como la Gráfica de dispersión la cual es una representación de la relación entre los salarios pagados en una empresa y los grupos de puestos de trabajo existentes en la misma o su valor en puntos o su ordenación en grados.

El objetivo principal de esta gráfica es facilitar la corrección de los salarios de acuerdo con el valor relativo de los puestos. También sirve para conocer en forma clara y objetiva la estructura de los salarios que se pagan en una empresa.

Así, puede mostrarse la irregularidad en la distribución de las retribuciones que se pagan, puede indicar que su crecimiento es muy lento o muy rápido, puede señalar los desequilibrios en la remuneración entre el

personal sindicalizado y el de confianza, etc. Finalmente, también puede servir de base para tomar medidas generales o formular políticas salariales apropiadas (Ortueta, 1989).

Otro dato que se examinará es la línea del salario actual y líneas límite. La línea del salario actual es aquella que se traza en una grafica de dispersión de tal modo que la suma de las distancias de los puntos que queden arriba de ella sea igual a la suma de las distancias de los puntos que se encuentran abajo .

Cuando se conocen los salarios de cada empleado en cada uno de los puestos de la empresa, generalmente se clasifican los puestos y se reduce el número de salarios calculando una medida de tendencia central para cada nivel de salarios o clases de puestos y esta se grafica. Puede emplearse la media aritmética o la mediana; la medida elegida depende de los datos salariales. La media es una medida confiable cuando no hay valores extremadamente altos o bajos; mientras que la mediana es una mejor medida cuando existen estos valores, porque no es deformada por ellos al mismo grado que la media. El benéfico para la organización de realizar todas estas operaciones radica en la reducción de los salarios y por lo tanto en la reducción de los costos.

La línea de salarios, entonces, puede trazarse manualmente con base en estos datos o empleando la técnica estadística de los cuadrados mínimos, la cual produce una línea mas exacta (OIT, 1986; Lanham, 1983; Chiavenato, 1988).

Es deseable graficar la línea del salario actual de la empresa y la línea salarial promedio de las organizaciones estudiadas en la encuesta de salarios promedio de las organizaciones estudiadas en la encuesta de salarios en una misma figura, para mejor comparación.

Una comparación detallada de los salarios debe incluir los niveles, el procedimiento es idéntico al anterior, solo que en este caso se grafican dos curvas (mínimos y máximos).

De igual manera pueden representarse los datos de la empresa y los de las organizaciones encuestadas.

Finalmente se buscan normas de agrupación de los puestos en escalas y la forma de fijar los límites máximos y mínimos de cada escala. Estos límites tratan de cumplir dos fines:

1. Permitir pequeñas diferencias de retribución de puestos muy análogos pero no en todo idénticos.
2. Ofrecer a los directivos una estructura básica de salarios que también puede dar estímulos al mérito individual.

El último punto nos pone en contacto con la motivación para el trabajador, la cual es de suma relevancia en el buen desempeño del puesto; dado que un trabajador motivado ejercerá sus funciones en tiempo y forma lo cual es benéfico tanto para él como para la organización.

### *Estructuras sin márgenes*

Hay estructuras que sólo se apoyan en lo que se ha llamado “línea media”, entonces cada escalón o nivel tiene exclusivamente un intervalo o grado de trabajo. Cada grado en este caso queda determinado por una cierta amplitud horizontal que va desde una puntuación mínima a una máxima. En esta estructura todos los puestos que tengan puntuaciones comprendidas entre estos dos extremos percibirán el mismo salario.

Para evitar que puestos de muy diferente puntuación perciban salarios iguales, se definen muchos niveles.

Otro recurso es hacer que la amplitud de los intervalos no sea la misma en todos los grados, o incluso que haya discontinuidades.

No resulta conveniente tener siempre intervalos de amplitud regular que abarquen todos los puntos del menor al mayor asignados a las tareas, ya que puede haber intervalos en los que no hay ninguna tarea o algunos en los que se acumulen gran número de tareas (Ortueta, 1982).

Con base en lo anterior y obtenidas las líneas límite de los intervalos, podemos trazar la escala de salarios.

Las escalas de salarios pueden trazarse gráficamente partiendo los datos que conocemos: la línea de tendencia y las líneas de los intervalos, tanto si éstas son rectas como si son curvas.

Pero esto, podemos dibujar un punto grueso que represente cada punto medio de los grados y líneas gruesas horizontales por esos puntos gruesos, las cuales serán los escalones o niveles de cada grado. Por último, las líneas verticales que unan los límites de las horizontales completarán la escala de salarios.

### *Estructuras con márgenes*

Las escalas anteriores tienen como inconvenientes principales el que los puestos de diferente puntuación pueden recibir salarios iguales y todos los puestos que tienen igual puntuación reciben el mismo salario. Esto es así ya que en su construcción sólo se tiene en cuenta el valor-trabajo de cada puesto (este es el único criterio que fija el reparto de los salarios que se ofrecen).

En una escala alternativa se subdivide verticalmente a los grados antes definidos en varios niveles de salarios. Estos niveles son los que a su vez tienen unos niveles máximos y mínimos que prefijan los márgenes o zonas verticales haciéndolos más o menos anchos en cada grado.

Estas escalas se distinguen de las anteriores en que los puestos con diferente puntuación pueden percibir salarios iguales por la división horizontal delimitada por los grados) o salarios distintos (en virtud de la división vertical delimitada por los márgenes).

La primera condición sólo depende de la valoración del trabajo, en tanto que la segunda depende del individuo que desempeña el puesto. En el primer caso se valora al trabajo en sí, mientras que el segundo se valora al que actúa en el trabajo. Lo que más influye en este segundo caso es: la calificación por mérito, el rendimiento personal a corto plazo y la antigüedad en la empresa (Ortueta, 1982).

En esta valoración del desempeño la labor del psicólogo es básica, dados sus

conocimientos sobre el comportamiento humano y sobre las estrategias más adecuadas para observarlo, medirlo y modificarlo; actividades que realiza de manera cotidiana, pero que ahora efectuará en términos de una comprensión más amplia acerca del funcionamiento de una organización.

### Construcción de las escalas con márgenes

Para construir las escalas con márgenes se requiere:

1. Determinar el número de grados de trabajo.
2. Fijar intervalos o amplitud horizontal de cada grado (determinación de límites).
3. Determinar la amplitud vertical de cada grado (márgenes).

Ahora bien, la estructura salarial puede incluir márgenes con o sin sobreposición. En este último caso cada grupo de puestos tiene un intervalo separado y diferente de cualquier otro. Esta estructura tiene la ventaja de remunerar a los empleados de un grupo con un salario diferente al pagado en otros grupos.

Sin embargo, es preferible elaborar la estructura salarial con márgenes sobrepuestos. Es decir, la estructura salarial se diseña de tal forma que los empleados que están cerca del límite superior de su clase, reciben un salario superior al de los empleados que están cerca del límite inferior del grupo inmediato superior.

Las estructuras salariales con márgenes sobrepuestos proporcionan las siguientes ventajas:

1. Remuneran diferencialmente el desempeño.
2. Facilitan la recompensa por antigüedad.
3. Son un incentivo para el personal.
4. Permiten dos medios de promoción: grados de aumento de salario en el mismo nivel y la promoción a nivel superior.

5. Posibilitan el reclutamiento de personal a distintos niveles por encima de la tasa mínima.
6. Permiten una mayor flexibilidad a la organización en la transferencia de empleados (OIT, 1986).

Finalmente, cabe aclarar que la elección de los tipos de márgenes y del grado de sobreposición de los mismos para construir la escala de salarios, está en función de las políticas generales sobre remuneración de las tareas.

Las políticas son importantes para la organización ya que identifican los objetivos a alcanzar y definen los medios para asegurar su obtención, ayudadas por programas y procedimientos.

Las políticas son los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción; puede decirse que representan la filosofía de una organización, dependen de las políticas de la misma.

Las políticas son definidas por Chiavenato (1988) como el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización, estudiando los asuntos que se relacionan con la remuneración de sus empleados. Así todas las normas presentes y futuras, como las decisiones sobre cada caso, deberán orientarse por estos principios y directrices.

Las ventajas de la definición de una política salarial son:

- a) Define el pensamiento de una organización sobre el particular, de tal forma que exista una congruencia entre las políticas globales y las políticas salariales.
- b) Expone los principios que rigen las normas concretas de administración salarial.
- c) Establece un sistema congruente y lógico de normas y principios sobre remuneración.

Las políticas salariales de una organización deben evaluarse a la luz de los resultados de la encuesta de salarios y de la información proveniente de la valuación y clasificación de puestos, a fin de poder determinar su ratificación o rectificación, para la elaboración o ajuste de la estructura final de salarios. Es importante enfatizar que no sólo la estructura salarial puede ser modificada, sino que también las políticas salariales actuales de una organización pueden reformularse.

En este sentido y a manera de ejemplo, se pueden mencionar algunos aspectos fundamentales en relación a los cuales deben considerarse las políticas salariales de una organización:

- 1) El primer punto se refiere a si la empresa debe ajustar su nivel de salarios a los existentes en la localidad o colocarlo por arriba o por abajo. Probablemente la mejor política sea pagar aproximadamente lo que otras empresas que compiten en el mismo mercado de trabajo. Si se paga menos que los competidores puede ser difícil obtener trabajadores deseables, puede incrementar la rotación de personal y aumentar la desmoralización, produciéndose un bajo índice de eficiencia.
- 2) Otra política aconsejable es pagar un mismo salario por un trabajo igual. No debe haber salarios diferentes por edad, sexo, impedimentos físicos, etc. Recuérdese que la premisa básica de un programa de valuación de puestos es valorar los puestos de acuerdo con el trabajo realizado y los requisitos para su realización, sin tomar en cuenta a la persona en el puesto.
- 3) Una política adicional a considerar es si debe establecerse un salario sencillo para cada clase de puestos y pagar a cada empleado asignado en ese grupo de puestos el mismo salario, o establecer un intervalo de salarios para cada puesto o clases de puestos, pagando a los empleados una cantidad diferente dentro del intervalo, de acuerdo con sus meritos o su antigüedad. Es una práctica común que se manejen intervalos de salarios para proporcionar un pago justo y equitativo. Para lograr esto deben

desarrollarse políticas respecto a la cantidad y frecuencia de aumentos por antigüedad y desempeño.

Ahora bien, existen políticas internas de sueldos y salarios, una política común es conceder a los empleados no sindicalizados los mismos aumentos que a los sindicalizados. Algunas compañías mantienen la política de conservar los niveles de compensación en un nivel superior al del mercado, para impedir la rotación del personal y atraer recursos humano selectos. Ciertas empresas han optado por la concesión automática de aumentos conforme aumenta la inflación.

Los elementos hasta aquí vertidos respecto a la administración de salarios que incluyen la encuesta, la estructura y las políticas salariales, permitirán a los psicólogos contar con los conocimientos mínimos necesarios para desempeñarse convenientemente en el Departamento de Recursos Humanos de cualquier organización, hallándose en condiciones de proponer las herramientas administrativas más adecuadas a sus necesidades; así como para supervisar la utilización óptima de sus recursos.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo evidencia la gran utilidad del enfoque sistémico en el contexto de la Administración de Recursos Humanos, ya que permite abordar integralmente cualquier elemento de una organización o a la organización como un todo en su interacción con el medio ambiente que la rodea.

De esta forma, en el caso concreto de la elaboración o ajuste de las Estructuras Salariales de una Organización, es conveniente una aproximación sistémica ya que deben tomarse en cuenta tanto los factores internos como los externos que están interrelacionados con tal problemática.

Dentro de los factores internos se pueden señalar los siguientes:

- + requerimiento del puesto
- +salarios base
- +productividad
- +poder de negociación del sindicato
- +solidez financiera de la organización
- +política salarial de la organización

Por otro lado, los principales factores externos son:

- + legislación vigente respecto de las remuneraciones
- +costo de vida
- +mercado de trabajo
- +momento histórico
- +competencia entre las empresas

En síntesis, para elaborar una adecuada estructura salarial se requiere llevar a cabo un análisis, valuación y clasificación de puestos a lo interno de la organización y una encuesta de salarios en el mercado de trabajo, sin perder de vista que tales actividades están en constante cambio y son muy complejas;

su finalidad es conocer los niveles salariales de la propia organización y de otras organizaciones, respectivamente. Con esta información, y de acuerdo a las políticas salariales de la organización, puede diseñarse la estructura salarial final.

También puede concluirse que el enfoque sistémico involucra una metodología rigurosa que evita arbitrariedades y subjetividades, ya que las decisiones que se tomen en una organización deben basarse en investigaciones científicas. Por ejemplo, las decisiones que se tomen en materia de Estructuras Salariales están basadas en estudios sistémicos realizados intra e interorganizacionalmente.

Por otra parte, en lo referente a la posibilidad de que el psicólogo amplíe su práctica profesional, particularmente en lo relativo al diseño e implementación de Estructuras Salariales, el presente trabajo sugiere que esto es posible si los psicólogos son entrenados al respecto, sea durante su formación académica o durante su ejercicio profesional. Evidentemente, resultaría conveniente que desde su formación académica el psicólogo estuviera en contacto con el ámbito laboral en el que pretende desarrollarse. De esta forma, la Administración de Recursos Humanos se vería enriquecida con la participación de psicólogos con una sólida preparación académica y una vasta experiencia laboral.

Con base en lo argumentado hasta aquí, la propuesta fundamental del presente trabajo consiste en capacitar a los psicólogos en aquellos aspectos de la Administración de Recursos Humanos aún no abordados por ellos, de tal forma que estos profesionistas ofrezcan un abanico mayor de conocimientos, actitudes y habilidades a un mercado de trabajo cada vez más competitivo, cuyo desarrollo ha evolucionado a una gran velocidad en los últimos 20 años, pasando de empresas multinacionales a empresas globales.

Resulta razonable pensar que a partir de tal capacitación, los psicólogos estén en condiciones de ampliar su práctica profesional en el ámbito organizacional, de ser actores activos y capaces de desarrollar el talento necesario para contribuir a formar una cultura de la empresa que tenga

estabilidad y que esté preparado para llevar a cabo los objetivos, generando resultados concretos.

Es necesario que los psicólogos sean profesionales multidisciplinarios, multiculturales y con una mente global, lo cual implica viajes, traslados y promociones a distintas disciplinas. Deben conocer todas las áreas de la organización, manejar bien los Recursos Humanos, conocer qué es lo que hay que hacer, ser innovadores y saber adaptarse a los vertiginosos cambios.

Otras características que exigen las condiciones actuales a los psicólogos interesados en ocupar puesto gerenciales en las organizaciones son: gran poder de persuasión, dominio del idioma inglés, capacidad de comunicación, liderazgo, visión de futuro, carisma, ética profesional, lealtad, humanidad, poder de adaptación y suerte.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias, G. F. (1986). *Administración de recursos humanos*. Ed. Trillas. México.
- Belcher, S. D. (1979). *Sistemas de retribución y administración de salarios*. Ed. Deusto. Bilbao.
- Blum, M. y Naylor, R. (1985) *Psicología industrial*. Trillas, México, D. F.
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de recursos humanos*. Ed. Mc. Graw-hill. México. Capítulos 6y 7.
- Chiavenato, I. (1999) *Introducción a la teoría general de la administración*. Ed. Mc Graw Hill, México.
- Dessler, G. (1991). *Administración de personal*. Ed. Prentice-Hall hispanoamericana, México.
- Dunnette, M. (1979) *Psicología Industrial*. Ed. Trillas, México, D.F.
- Flippo. E.B. (1978). *Principios de administración de personal*. Ed. Mc. Graw-hill, México
- Galindo, L. M. (2000). *Fundamentos de administración*. Ed. Trillas México.
- Gilmer, H. (1979). *Tratado de psicología empresarial* Martínez-Roca, España. Vol. 1. Cap4.
- Grados, E, J. A. (1989). *Inducción, reclutamiento y selección*. Ed. El manual moderno. México.
- Gutierrez, R. (1989). *Consideraciones acerca de la incidencia social de la psicología del trabajo*. En la obra de Urbina, J. (comp.) : el psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva. Ed. UNAM, México.

Hernández, R. (1995) *El rol del psicólogo en la administración de personal*. Tesis inédita, México, D. F. Universidad Nacional Autónoma de México. Campus Iztacala.

Hernández, S. y Rodríguez B. (1997). *Introducción a la administración*. Ed. Mc. Graw Hill, México.

Hinojosa, F.J. y cols. (1987). *Los salarios*. En la obra de Arias, G. F. (dir.) : administración de recursos humanos (17<sup>a</sup>. Reim.), ed. Trillas, México.

Lanham, E. (1983). *Valuación de puestos* (17<sup>a</sup>. Imp.), CECSA, México.

Lara, I. (1989). *La profesión de psicólogo: un análisis de sus antecedentes, situación actual y su futuro*. En la obra de Urbina, J. (comp.) *El psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva*. Ed. UNAM, México.

Martín del Campo, R. (1982). *Valuación y compensación objetivas de sueldos*. Ed. Trillas.

Méndez, M. (1998). *Economía y la empresas*. Ed. Mc. Graw Hill, México.

Núñez, L. (1994). *Motivación intrínseca y extrínseca como variables que influyen en el ausentismo y rotación de personal dentro del ámbito laboral*. Tesis inédita, México, D. F. Universidad Nacional Autónoma de México. Campus Iztacala.  
Oficina Internacional del Trabajo (1986). *Evaluación de tareas*. Ginebra. Organización Internacional del Trabajo. Cap. 6.

Ortueta, I. (1982). *Valoración de tareas y estructuras de salarios*. Ed. Limusa, México.

Ortueta, I. (1989). *Técnicas de dirección de personal* (7<sup>a</sup>. Reimp.). Ed. Limusa, México.

Reyes, A. (1997). *Administración moderna*. Limusa, México.

Reyes, P. A. (1990). *Administración de empresas: Teoría y práctica*. Ed. Limusa Noriega; México.

Reyes, P. A. (1991). *Administración Moderna*. Ed. Limusa Noriega; México.

Reyes, P. A. (2000) *Administración de empresas 2a. Parte*. Ed. Mc Graw Hill, México.

Reyes, p.a. (1980). *Administración de personal. Sueldos y salarios (10<sup>a</sup>. Reimp.)*. Ed. Limusa, México

Rodríguez V. J. (2000). *Administración con enfoque estratégico*. Ed. Trillas, México.

Rodríguez, M. (1985). *Psicología de las relaciones humanas*. Ed. Pax, México.

Smith , D. y Wakeley, T. (1988). *Psicología de la conducta industrial*. Mc Graw/Hill, México.

Stooner, J., Freeman y Gilbert Jr. (1996). *Administración*. Ed. Prentice Hall, México.

Strauss, G., Leonard, R., Sayles, J. y Cárdenas, N. (1996). *Problemas humanos de la Administración*. Limusa, México

Villa, H. (1991) *Reclutamiento y selección en una industria farmacéutica*. Reporte de trabajo profesional, México, D. F. Universidad Nacional Autónoma de México. Campus Iztacala.