



**UNIVERSIDAD NACIONALAUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y
SALARIOS EN LAS EMPRESAS, PARA LOGRAR LA
EQUIDAD Y COMPETITIVIDAD SALARIAL**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

ESMERALDA ROCIO RAMIREZ ALVERDIN

ASESOR: MTRO. JOSE LUIS RODRÍGUEZ TEPEZANO



MEXICO, D.F

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A G R A D E C I M I E N T O S

- ✚ A **JEHOVA DIOS** POR PERMITIRME VIVIR PARA LOGRAR ESTE SUEÑO, Y POR DARMELAS FUERZAS PARA SEGUIR LUCHANDO Y NO DECAER, A PESAR DE LOS OBSTACULOS.
- ✚ A MIS PADRES **GONZALO Y MARIA** A QUIENES AMO Y ME DIERON LA VIDA, QUIENES CON SU CARIÑO Y APOYO, SIN ESCATIMAR ESFUERZO ALGUNO, HAN LUCHADO Y SEAN ESFORZADO POR DARMELO MEJOR Y ME HAN CONVERTIDO EN PERSONA DE PROVECHO AYUNDANDOME AL LOGRO DE UNA META MAS; MI CARRERA PROFESIONAL ESPERANDO SIENTAN UNA GRAN SATISFACCIÓN. GRACIAS POR APOYARME, NO SOLO EN ESTA ETAPA, SINO EN TODA MI VIDA.
- ✚ A MIS HERMANAS **ISABEL, ELIZABETH, BLANCA Y JAE**L POR APOYARME EN ESTA ETAPA DE MI VIDA. POR COMPARTIR TRISTEZAS Y ALEGRÍAS, EXITOS Y FRACASOS, POR TODOS LOS DETALLES QUE ME HAN BRINDADO DURANTE MI VIDA COMO ESTUDIANTE.
- ✚ A MIS AMIGOS **IVAN BARRON, MIRIAM CAZARES, CAROLINA CORONA, FERNANDO VENCES, MONICA SOTO, AMERICA HERNANDEZ, CLAUDIA ALVAREZ, JOSEFINA BCO, FAM. GOMEZ. Y COMPAÑEROS Y AMIGOS** QUE DIRECTA O INDIRECTAMENTE ME ANIMARON Y APOYARON PARA CONCLUIR ESTA FACETA DE MI VIDA.
- ✚ A MI TIA **ROSARIO**, MI TIO **ALFREDO**, MI PRIMA **SARA**, **LOYDA**, **MAYRA**, **JORGE**, Y **MAGDALENA**, POR SU APOYO INCONDICIONAL, ANIMO Y SU CONFIANZA.
- ✚ A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO DEL AREA DE ADMINISTRACION (APROVI), QUE ME HAN APOYADO EN ESTA ULTIMA ETAPA DE MI PROCESO DE TITULACION.
- ✚ A MI AMIGA Y PROFESORA **ANGELICA RAYA** POR EL APOYO, ANIMO Y CONSEJOS QUE ME HA DADO. LO CUAL ME HA PERMITIDO VER LA VIDA CON NUEVOS HORIZONTES PARA TRIUNFAR ANTE LAS ADVERSIDADES.
- ✚ A LA **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**, ESTA MAXIMA CASA DE ESTUDIOS, POR BRINDARME LA OPORTUNIDAD DE ESTUDIAR EN SUS INSTALACIONES.
- ✚ A LA **FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACION**, Y A TODOS LOS PROFESORES QUE CONTRIBUYERON PARA DARMELAS BASES Y CONOCIMIENTOS PARA MI CARRERA Y VIDA PROFESIONAL.
- ✚ A MI ASESOR **JOSE LUIS RODRIGUEZ TEPEZANO** POR APOYARME EN LA REALIZACION DE ESTA TESIS, ASÍ COMO POR SU ANIMO Y PERSEVERANCIA. Y SOBRE TODO SU CONFIANZA E INTERES. ESPERANDO QUE SIEMPRE SIGA SIENDO DE LOS MEJORES PROFESORES DE ESTA FACULTAD.
- ✚ EN ESPECIAL A MI HERMANO **JOSE MANUEL**, **TANIA** SU ESPOSA Y **DENIS** SU HIJA, QUIENES A PESAR DE ESTAR LEJOS (RENO NEVADA U.S.A) ME HAN MOTIVADO, ANIMADO Y SOBRE TODO HAN CONFIADO EN MI. AGRADECIENDO SU APOYO, COMPRENCION Y CERCANIA A PESAR DE LA DISTANCIA. ESPERANDO VOLVERLOS A VER, PARA EXPRESARLES FRENTE A FRENTE MI AMOR Y GRATITUD.

INDICE

CONTENIDO

	PAGINA
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1	
1. PLANTEAMIENTO.....	3
1.2 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	4
CAPITULO 2	
2. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.....	5
2.1 OBJETIVO.....	11
2.2 PROCESO.....	13
2.3 ELEMENTOS Y SU DEFINICIÓN.....	15
CAPITULO 3	
3. TEORÍAS PSICOLÓGICAS Y ECONÓMICAS.....	19
3.1 TEORÍAS PSICOLÓGICAS.....	19
3.1.1 TEORÍA DE LA EXPECTATIVA.....	19
3.1.2 TEORÍA DE LA EQUIDAD.....	21
3.1.3 TEORÍA DEL CONDICIONAMIENTO OPERANTE.....	23
3.2 TEORÍAS ECONÓMICAS.....	26
3.2.1 TEORÍA DE LA PRODUCTIVIDAD MARGINAL.....	26
3.2.2 TEORÍA DE LA NEGOCIACIÓN.....	27
3.2.3 TEORÍA DEL PODER ADQUISITIVO.....	27
3.3 IMPORTANCIA DE LAS TEORÍAS PSICOLÓGICAS Y ECONÓMICAS.....	28
CAPITULO 4	
4. MÉTODOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS.....	30
4.1 SISTEMA DE JERARQUIZACIÓN U ORDENAMIENTO.....	32
4.1.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	33
4.1.2 COMITÉ DE VALUACIÓN.....	34
4.1.2.1 CONSTITUCIÓN DEL COMITÉ.....	35
4.1.2.2 PROCEDIMIENTO DEL COMITÉ.....	36
4.1.3 TÉCNICAS PARA LA EVALUACIÓN.....	38
4.1.4 PROCEDIMIENTO EN EL COMITÉ.....	39
4.1.5 VERIFICACIÓN DE LAS EVALUACIONES.....	39
4.1.6 VENTAJAS.....	40
4.1.7 DESVENTAJAS.....	40
4.2 SISTEMA DE CLASIFICACIÓN (O DE DESCRIPCIÓN DE GRADOS).....	41
4.2.1 DETERMINACIÓN DE LAS CLASES.....	41
4.2.2 DEFINICIÓN DE LAS CATEGORÍAS.....	42
4.2.3 DESCRIPCIÓN DE TAREAS.....	42
4.2.4 DESCRIPCIÓN DE LAS CATEGORÍAS.....	43
4.2.5 TRABAJO POR COMITÉ.....	44

4.2.6 APLICACIÓN DEL SISTEMA.....	45
4.2.7 VENTAJAS.....	45
4.2.8 DESVENTAJAS.....	46
4.3 SISTEMA DE PUNTUACIÓN O CLASIFICACIÓN POR PUNTOS.....	47
4.3.1 DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES A EVALUAR.....	47
4.3.2 EL COMITÉ.....	48
4.3.3 EL MANUAL.....	48
4.3.3.1 ELABORACIÓN DEL MANUAL.....	49
4.3.4 CONTROL Y AJUSTE DE MANUAL.....	53
4.3.5 VALORACIÓN DEL SISTEMA.....	53
4.3.6 VENTAJAS.....	55
4.3.7 DESVENTAJAS.....	56
4.4 SISTEMA DE COMPARACIÓN POR FACTORES.....	57
4.4.1 EL COMITÉ.....	57
4.4.2 SELECCIÓN DE LOS PUESTOS CLAVES.....	58
4.4.3 DESCRIPCIONES DE LOS PUESTOS CLAVE.....	58
4.4.4 FACTORES QUE SE DEBEN CONSIDERAR.....	58
4.4.5 DEFINICIÓN DE LOS FACTORES.....	59
4.4.6 PASOS PREVIOS A LA EVALUACIÓN DE LOS PUESTOS CLAVE.....	60
4.4.6.1 PRIMERA ETAPA DEL PROCESO.....	60
4.4.6.2 SEGUNDA ETAPA DEL PROCESO.....	62
4.4.7 VENTAJAS.....	67
4.4.8. DESVENTAJAS.....	67
4.5 CONCLUSIONES DE LOS MÉTODOS DE VALUACIÓN.....	68
 CAPITULO 5	
5. ENCUESTA SALARIAL.....	69
 CAPITULO 6	
6 SALARIOS FIJOS Y VARIABLES.....	79
 CAPITULO 7	
7. TENDENCIAS ACTUALES EN LA RETRIBUCIÓN.....	81
7.1 RETRIBUCION BASADA EN COMPETENCIAS.....	81
7.2 PAGO POR RESULTADOS.....	83
7.3 REMUNERACIÓN POR DESEMPEÑO.....	84
CONCLUSIONES.....	86
BIBLIOGRAFÍA.....	87

INTRODUCCIÓN

A todo ser humano le gusta sentirse seguro, para toda persona es fundamental satisfacer sus necesidades básicas, toda persona trabaja para cubrir dichas necesidades, por esta razón al buscar empleo por lo regular toda persona se fija en el ingreso que percibirá, así que las empresas deben estar preparadas para reclutar al mejor personal contemplando sus expectativas de salario entre otros factores.

Por esta razón, es importante que las empresas tengan una buena administración de sueldos y salarios para que determinen salarios adecuados de acuerdo a cada perfil de puestos y por ende no haya inequidad en las retribuciones. Esto es importante por que cuando los empleados no se sienten satisfechos con lo que perciben en concepto de salario, por lo regular el personal se desmotiva, lo que origina que haya inconformidad y más rotación de personal.

Es importante que las empresas estructuren un sistema adecuado de sueldos y salarios y conozcan los métodos de valuación para que puedan desarrollar el más adecuado de acuerdo a las necesidades y objetivos de la empresa y así determinen salarios justos de acuerdo a las características de cada puesto.

En la presente tesis para obtener el título de Licenciado en administración destacaremos la importancia de la administración de sueldos y salarios así como sus objetivos y los métodos más usuales de valuación, para que las empresas determinen la importancia de aplicar dichos métodos en el concepto de salarios, para que logren equidad interna. También se analizará la importancia de la encuesta salarial para lograr la competitividad.

Debido que vivimos en un mundo que está en constante cambio, se analizarán las tendencias actuales en las retribuciones con el fin de que cada empresa de acuerdo a sus objetivos y necesidades utilice el método más adecuado.

Todos mencionamos la palabra salario, sin embargo pocas veces reflexionamos en la importancia de éste en las empresas, la cuestión no solo es hacer un pago a un empleado por el trabajo laborado, sino pagar lo correcto para que haya una equidad para el empleado y estabilidad para la empresa en cuestión del manejo de personal. La presente tesis describirá y analizará ventajas de que haya una adecuada administración de salarios, buscando siempre la equidad y justicia, tanto para el empleado como el trabajador.

Por ésta razón, en la presente investigación se desarrollarán los siguientes puntos:

Capítulo 1. Se abordará el planteamiento, objetivo y justificación de la presente tesis de investigación.

Capítulo 2. Se analizará la definición de la Administración de sueldos y salarios en las empresas, así como su importancia para lograr la equidad y competitividad.

Capítulo 3. Se analizará la importancia de las teorías económicas y psicológicas con base en la administración de sueldos y salarios,

Capítulo 4. Se analizará los métodos de valuación de puestos más utilizados internamente en las empresas, se identificarán las ventajas y desventajas de cada método, para que las empresas utilicen el más adecuado de acuerdo a sus necesidades y características.

Capítulo 5. En este capítulo se analizará qué es la encuesta salarial, como se aplica y la importancia para lograr la competitividad.

Capítulo 6. En este capítulo se identificará los dos tipos de salarios (fijos y variables), y sus componentes.

Capítulo 7. En éste último capítulo, se identificarán las tendencias actuales en la retribución, se analizará las ventajas de cada tendencia moderna, para que las empresas con base en sus necesidades empleen la más conveniente.

CAPITULO 1

1. PLANTEAMIENTO

Actualmente vivimos en un país que tiene diversidad de empresas, sin embargo, es necesario que éstas ofrezcan un salario equitativo. Nada más justo que ganar dinero en la misma proporción como trabajamos. Muchas veces nuestro esfuerzo no se ve recompensado como debería ser y esto causa una gran desmotivación en cada uno de nosotros. He ahí la importancia de la administración de sueldos y salarios y su buen empleo para determinar salarios justos.

Así que es importante que las empresas sepan como determinar un salario adecuado, tomando en cuenta las características de cada uno de los puestos.

Aunque existen diversos métodos de valuación y la encuesta salarial, muchas empresas no los emplean, debido a que no saben en qué consisten, sus ventajas y desventajas, así como su inversión. Sin embargo estas herramientas son de gran utilidad para lograr una equidad en lo salarial y permitir que los empleados se sientan a gusto y logren satisfacer sus necesidades.

Para que estas valuaciones tengan resultados favorables en su aplicación, es necesario tener en claro que es salario, tipos de salarios, la importancia de la administración de sueldos y salarios, el impacto de los salarios en la motivación de las personas, así como en su desempeño en la organización.

También es importante analizar las nuevas tendencias de la remuneración, lo cual permitirá estar a la vanguardia y ayudará a las empresas a adoptar el mejor método de acuerdo a las características, necesidades y objetivos de la empresa. Teniendo siempre en cuenta que un salario justo no es una pérdida o gasto para la empresa, sino una buena inversión si ésta lo determina correctamente con un método adecuado.

Toda empresa tiene diversas características y objetivos, sin embargo a todas les interesa ser más productiva y para lograrlo es necesario contar con personal capacitado, pero una de las formas de retener al mejor personal es otorgándole el salario adecuado de acuerdo a sus labores efectuadas en el puesto. Así que es importante realizar valuaciones, encuesta salarial y analizar las nuevas tendencias de remuneración, para adoptar la adecuada y que la empresa sea competitiva.

Considerando que la administración de sueldos y salarios es una herramienta fundamental para las empresas, la interrogante principal que se pretende resolver en el presente estudio es: ¿cuáles son los elementos de la administración de sueldos y salarios que le permiten a la organización lograr salarios equitativos, justos y competitivos para incrementa su productividad y competitividad en el mercado?

1.2 OBJETIVO GENERAL

Identificar los elementos de la administración de sueldos y salarios que le permiten a la organización lograr salarios equitativos, justos y competitivos para incrementa su productividad y competitividad en el mercado.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Es importante que las empresas determinen salarios adecuados, por la fuerte competencia que tienen en el mercado laboral, el emplear adecuadamente la administración de sueldos y salarios, así como la aplicación de un método adecuado para la empresa permitirá ofrecer salarios equitativos, le permitirá ser competente y evitará que haya rotación de personal innecesario entre otras situaciones adversas.

CAPITULO 2

2. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

Para toda persona es importante satisfacer sus necesidades físicas y materiales, vivimos en un mundo globalizado, en donde es importante contar con los medios económicos para poder adquirir bienes. Pero para que esto se pueda lograr es necesario que las empresas cuenten con una buena administración de sueldos y salarios que le permita ser competitiva en el mercado laboral, contratando al personal adecuado de acuerdo a las funciones del puesto y pueda retener a su personal. Sin que esto afecte la utilidad de la empresa, ya que, si se cuenta con personal competente y se le otorga un salario adecuado a sus funciones, se podrá sentir satisfecho y se contribuirá a la productividad de la empresa.

Para comprender la función e importancia de la administración de sueldos y salarios, es importante primero saber que es administrar, qué es sueldo y qué es salario. Una vez comprendidos estos conceptos analizaremos tres definiciones de Administración de Sueldos y Salarios.

Agustín Reyes Ponce define **Administración** como "El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social", sintetizando la definición "Administración es la técnica de la coordinación".¹

Por lo tanto, se deben coordinar adecuadamente los recursos de la empresa para poder ofrecer salarios competitivos de acuerdo a las funciones realizadas en determinado puesto, de acuerdo al nivel jerárquico para lograr la máxima eficiencia en los trabajadores y el buen manejo de los recursos que redunde en crecimiento para la empresa.

Arias Galicia menciona que la costumbre ha establecido el uso del término **Sueldo** para referirse a la retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente a la periodicidad de pago, que es generalmente quincenal.²

Existen diversas opiniones y connotaciones respecto al término sueldo, sin embargo, para efectos de este trabajo que está enfocado a la percepción del trabajador en términos monetarios, se definirá de la siguiente manera:

Sueldo: corresponde a la cuota fija que percibe el trabajador por sus servicios.

1 Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas Teoría y práctica. Pág. 26, 27.

2 Fernando Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos. Pág. 195

Cuando en la definición anterior se indica cuota fija, se refiere al pago en efectivo por cuota diaria (C.D), así que el sueldo es parte de la remuneración total, ya que la C.D es solo uno de varios elementos que integran la remuneración y que se explicarán en el punto 2.3 del presente capítulo.

La Ley Federal del Trabajo (LFT) en su Artículo 82 define al **Salario** como "la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo". Como se puede percibir la LFT define salario no sueldo.

La Oficina Internacional de Trabajo ha definido el **salario** como " la ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijado por acuerdo o por legislación nacional, y debida de un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que éste último haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o deba prestar.

Existen dos tipos de salario, nominal y real.

Salario nominal. Representa el volumen de dinero asignado en el contrato individual por el cargo ocupado.³

Salario real. Representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero, y corresponde al poder adquisitivo, poder de compra que puede adquirir con el salario.⁴

La definición de estos dos tipos de salarios (nominal y real) nos permite adentrarnos a la realidad y meditar qué tipo de salario espera una persona que se va a emplear o que ya está empleada. Sin duda alguna, toda persona aunque no conozca los tipos de salario y a que se refiere, va en busca de un salario que le permita adquirir por lo menos lo básico. Hoy en día hay empresas que manejan un salario base, no tomando en cuenta las necesidades de los empleados ni valorando sus funciones realizadas.

El Art. 90 LFT menciona que "Salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo. El salario mínimo deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. Se considera de utilidad social el establecimiento de instituciones y medidas que protejan la capacidad adquisitiva del salario y faciliten el acceso de los trabajadores la obtención de satisfactores".

3 Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Cap. 10 Pág. 411

4 Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Cap. 10 Pág. 411

Existen 3 áreas geográficas A, B y C en nuestro país, las cuales se constituyen de diversos estados de la Republica, y cada área geográfica tiene su salario mínimo. A continuación se muestra un listado que contiene la formación de cada zona geográfica:

ÁREA GEOGRÁFICA "A"

- Baja California:
Todos los municipios.
- Baja California Sur:
Todos los municipios.
- Chihuahua:
Guadalupe, Juárez y Práxedes G. Guerrero.
- Distrito Federal:
Todas las delegaciones.
- Guerrero:
Acapulco de Juárez.
- Estado de México:
Atizapán de Zaragoza, Coacalco de Berriozábal, Cuautitlán, Cuautitlán Izcalli, Ecatepec, Naucalpan de Juárez, Tlanepantla de Baz y Tultitlán.
- Sonora:
Agua Prieta, Cananea, Naco, Nogales, Puerto Peñasco, Santa Cruz, San Luis Río Colorado y General Plutarco Elías Calles.
- Tamaulipas:
Camargo, Guerrero, Gustavo Díaz Ordaz, Matamoros, Mier, Miguel Alemán, Nuevo Laredo, Reynosa, Río Bravo, San Fernando y Valle Hermoso.
- Veracruz:
Agua Dulce, Coatzacoalcos, Cosoleacaque, Las Choapas, Minatitlán, Ixhuatlán del Sureste, Moloacan y Nanchital de Lázaro Cárdenas del Río.

ÁREA GEOGRÁFICA "B"

- Jalisco:
Guadalajara, El Salto, Tlajomulco de Zúñiga, Tlaquepaque, Tonalá y Zapopan.
- Nuevo León:
Apodaca, General Escobedo, San Pedro Garza García, Guadalupe, Monterrey, Santa Catarina y San Nicolás de los Garza.
- Sonora:
Altar, Atil, Bácum, Benito Juárez, Benjamín Hill, Caborca, Cajeme, Carbó, La Colorada, Cucurpe, Empalme, Etchojoa, Guaymas, Hermosillo, Huatabampo, Imuris, Magdalena, Navojoa, Opodepe, Oquitoa, Pitiquito, Santa Ana, Sáric, San Ignacio Río Muerto, Suaqui Grande, Trincheras, Tubutama y San Miguel de Horcasitas.
- Tamaulipas:
Aldama, Altamira, Antiguo Morelos, Ciudad Madero, Gómez Farías, González, El Mante, Nuevo, Morelos, Ocampo, Tampico y Xicoténcatl.
- Veracruz:
Coatzacoatlán, Tuxpan y Poza Rica de Hidalgo.

ÁREA GEOGRÁFICA "C"

- Todos los municipios de:
Aguascalientes, Campeche, Coahuila, Colima, Chiapas, Durango, Guanajuato, Hidalgo, Michoacán, Morelos, Nayarit, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sinaloa, Tabasco, Tlaxcala, Yucatán y Zacatecas.
- Chihuahua:
Todos los municipios excepto: Guadalupe, Juárez y Práxedes G. Guerrero.
- Guerrero:
Todos los municipios excepto: Acapulco de Juárez.
- Jalisco:
Todos los municipios excepto: Guadalajara, El Salto, Tlajomulco de Zúñiga, Tonalá, Tlaquepaque y Zapopan.
- Estado de México:
Todos los municipios excepto: Atizapán de Zaragoza, Cuautitlán, Coacalco de Berriozábal, Ecatepec, Cuautitlán Izcalli, Tultitlán, Naucalpan de Juárez y Tlanepantla de Baz.
- Nuevo León:
Todos los municipios excepto: Apodaca, Guadalupe, San Pedro Garza García, Monterrey, General Escobedo, Santa Catarina y San Nicolás de los Garza.
- Sonora:
Aconchi, Álamos, Arivechi, Arizpe, Bacadéhuachi, Bacanora, Bacerac, Bacoachi, Banámichi, Baviácora, Bavispe, Cumpas, Divisaderos, Fronteras, Granados, Huachinera, Huásabas, Huépac,

Cada una de las zonas geográficas tiene su salario mínimo establecido el cual se muestra a continuación:

Área geográfica "A"	\$ 48.67
Área geográfica "B"	\$ 47.16
Área geográfica "C"	\$ 45.81
FUENTE: COMISIÓN NACIONAL DE SALARIOS MINIMOS	

Actualmente el salario mínimo en nuestra zona geográfica (A) es de \$ 48.67 y lamentablemente no cubre las necesidades prioritarias de una persona, mucho menos de una familia. Esta situación conlleva a una alta rotación de personal en las empresas, ya que las personas van en busca de salarios más competitivos. Por esta razón, es muy importante e indispensable que las empresas detecten estas prioridades y necesidades para que puedan establecer una adecuada política de salarios a través de una buena administración.

Habiendo definido administración, sueldo y salario, analizaremos a continuación la definición completa de sueldos y salarios de tres autores.

- La administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. (Idalberto Chiavenato)⁵
- La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración de esta vital área a través del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. (William B. Werther, Jr)⁶
- La administración de sueldos es un procedimiento sistemático para establecer una sana estructura de remuneración. Reduciendo las desigualdades entre los ingresos de los empleados. (George Stratus)⁷

Podemos detectar en estas definiciones que la administración de sueldos y salarios conlleva el establecer una estructura adecuada de remuneración a través de procedimientos estudiados. La remuneración *constituye todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización.*⁸

Reyes Ponce definía Administración como "la técnica de coordinación". Por lo tanto las empresas deben estar obligadas a coordinar sus recursos adecuadamente para poder establecer una política de salarios adecuada y justa.

En cada una de las definiciones de administración de sueldos y salarios mencionadas, sobresale una palabra clave, que permite a grandes rasgos detectar la importancia de una remuneración justa.

5 Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Cap. 10 Pág. 414

6 William B. Werther Administración de Personal y Recursos Humanos Cap. 12 Pág. 331

7 George Strauss. Personal. Cap. 23 Pág. 507

8 Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Pág. 410

- La primera definición indica que establece salarios equitativos y justos.
- La segunda definición menciona que garantiza la satisfacción de los empleados.
- La tercera definición dice que reduce desigualdades entre los ingresos de los empleados.

De estos tres puntos podemos extraer, que la satisfacción de los empleados mucho depende de que no haya igualdad en los ingresos obtenidos en el concepto de salario. Por ejemplo, si dos personas realizan funciones parecidas y una de ellas percibe más salario, o una de ellas realiza más funciones y a ambas se les paga el mismo salario, sin duda habrá inconformidad. Por lo tanto es importante ser equitativo. La equidad se refiere a dar a cada individuo lo que le corresponde, y en sentido laboral y hablando de salario se podría definir como "Otorgar el salario correspondiente de acuerdo a las funciones realizadas por las características del puesto, y por el nivel jerárquico". Por esta razón en el capítulo 4 de este trabajo se mencionará la importancia de la equidad en el concepto de salarios y se expondrán métodos para aplicarla en el interior de la empresa y que al mismo tiempo la empresa pueda ser competitiva en el exterior. Para esto, es importante tener presente el objetivo de la administración de sueldos y salarios, y a continuación analizaremos dicho objetivo.

2.1 OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

Una de las necesidades principales que el hombre ha tenido desde siempre es contar con medios y recursos para aliviar sus necesidades. En un inicio el hombre primitivo utiliza sólo sus fuerzas y lo que obtenía de la naturaleza. Posteriormente la especialización y la producción provoca que se ponga a disposición de una colectividad sus bienes, para intercambiarlos (trueque) y satisfacer sus necesidades con productos que no se tenían. Posteriormente, la labor personal es remunerada en especie, es decir, el hombre trueca su trabajo por los bienes que le son útiles para subsistir. Actualmente el ser humano invierte tiempo, conocimientos, cualidades y explota sus capacidades en un trabajo para obtener un beneficio (dinero) que le permita satisfacer sus necesidades. El dinero como medio de cambio, hace que se defina y consolide el concepto que tenemos hoy en día: el término salario.

Las personas que trabajan en una empresa contribuyen con sus conocimientos, capacidades y habilidades, teniendo como expectativa una retribución económica por su contribución. Gran parte de las riquezas generadas

en las organizaciones pasa a los empleados en forma de salarios. El nivel de salarios es la parte esencial, tanto en la posición económica de la organización en el mercado de trabajo como en las relaciones de la organización con sus propios empleados.

Lo anterior es importante por que una empresa no sólo es competitiva por su producción, sino, por la retribución o salarios que ofrezca a la demanda dentro de las empresas en su ramo, esto permitirá que más gente se sienta atraída a ingresar a dicha empresa y por ende contribuirá a que los empleados se sientan satisfechos y cómodos por lo menos en la retribución monetaria, y más si ésta se da de acuerdo a las características del puesto y al desempeño efectuado en el trabajo. Además, el salario es la fuente de renta o medio que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo, es decir, de lo que puede comprar una persona con el salario. Por lo tanto, el trabajo desempeñado por las personas independientemente de su raza o religión debe compensarse de una manera equitativa.

¿Cómo puede lograr una empresa la equidad de salarios? En una organización cada puesto tiene su valor individual y sólo se puede remunerar con justicia y equidad a la persona que ocupa un puesto, si se conoce el valor de ese puesto con relación a los demás puestos de la organización y la situación del mercado. Debido a que una organización se compone de diversos puestos y niveles jerárquicos, debería ser prioridad e importante la administración de sueldos y salarios ya que una mala administración y política de sueldos repercutiría directamente en la empresa.

Una de las repercusiones más habituales es que no se puede retener al personal competitivo, si este no percibe un salario adecuado por las labores efectuadas de acuerdo al puesto. Por tal razón hay un alto índice de rotación de personal en muchas empresas, así que es muy importante ser equitativos en lo que respecta a sueldo.

Para lograr la equidad de salarios es necesario que primero se encuentre un punto de equilibrio entre la satisfacción de la remuneración obtenida y la capacidad competitiva de la empresa. Con esto se pretende que el empleado se sienta satisfecho, cubra sus necesidades, aumente o por lo menos mantenga su desempeño y que también la empresa obtenga beneficios como menor rotación de personal, en la producción y crecimiento de la empresa sin afectar sus costos.

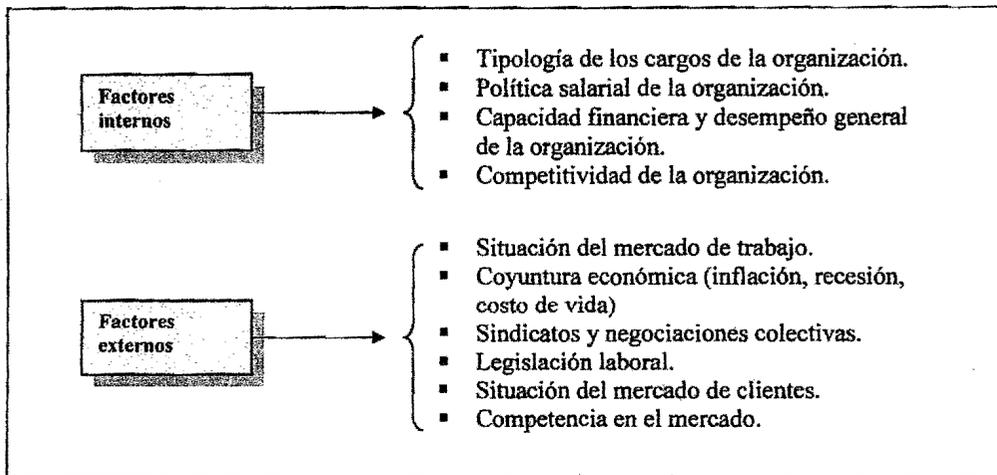
También al emplear una buena administración de salarios se propiciará la igualdad entre trabajadores y por lo tanto estabilidad en la empresa.

2.2 PROCESO.

El salario representa 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, por lo cual recibe un salario.

Hay una serie de factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que condicionan los salarios y determinan sus valores. El conjunto de estos factores internos y externos se denomina compuesto salarial. El compuesto salarial incluye los siguientes factores:

Compuesto salarial



Fuente: Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato pág. 413

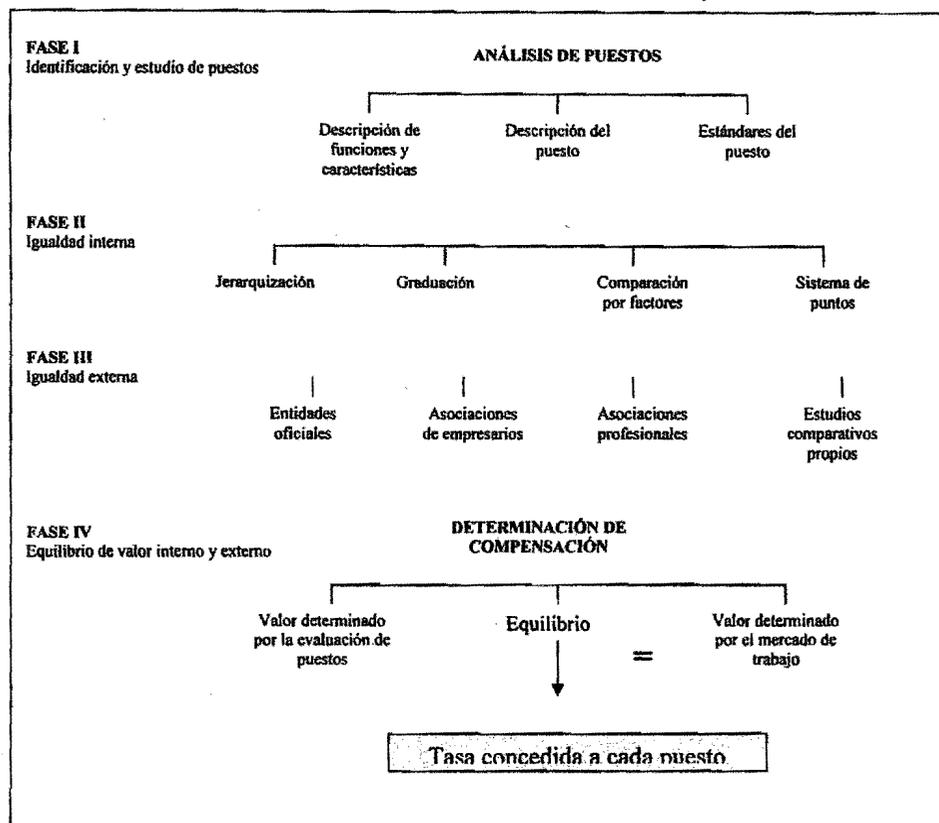
Los factores internos y externos mencionados en el cuadro anterior ejercen diferentes efectos sobre los salarios, actúan independiente o armónicamente entre sí para elevar o bajar los salarios, sin embargo, cuando actúan como fuerzas opuestas, estos factores pueden servir para anularse entre sí y estabilizar salarios, por esta razón la determinación de los salarios es compleja.

Toda organización debe tener una estructura salarial equitativa y justa, para que se logre el equilibrio tanto interno (respecto a todos los puestos de la propia

organización) y externo (respecto a los mismos puestos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo)

A continuación se muestra el proceso que debe seguir la administración de sueldos y salarios para lograr equilibrio en la determinación del salario.

Fases principales de la administración de las compensaciones



Fuente: Administración de Personal y Recursos Humanos. William B. Werthr Pág. 335

Con este proceso, podemos notar que el equilibrio interno se alcanza mediante la información interna obtenida a través de la valuación de puestos, basada en un programa previo de descripción y análisis de puestos. Mientras tanto, el equilibrio externo se logra por medio de la información externa que se obtiene a través de una investigación de salarios. Con la información interna y externa, se obtiene la tasa concedida a cada puesto, es decir, la organización

puede definir una política salarial que normalice los procedimientos para poder fijar la remuneración del personal.

Establecer una estructura salarial equilibrada permite alcanzar los siguientes objetivos:

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa.
- Recompensar adecuadamente al personal por su desempeño y dedicación.
- Propiciar igualdad interna y externa
- Atraer y retener a los mejores empleados para los cargos.
- Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal y racionalizando las posibilidades de desarrollo y carrera.
- Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

Como se puede observar en los puntos anteriores, son muy significativos los resultados o los objetivos a alcanzar si se plantea adecuadamente una estructura salarial equilibrada. Tanto la empresa como el empleado tendrán estabilidad. Una de las maneras de obtener dichos beneficios es a través de la valuación de puestos, dicha valuación permite encontrar una estructura de salarios justa, equitativa de acuerdo al puesto desempeñado. El estudio y la aplicación de dicha valuación permiten un equilibrio interno y se analizará a detalle en el capítulo 4.

2.3 ELEMENTOS Y SU DEFINICIÓN

En el punto uno de este capítulo analizamos que es sueldo y salario, pero para comprender más ampliamente el concepto es necesario saber como esta integrado el salario y a qué se refiere cada término.

El Art. 84 de la LFT se menciona que "el salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo"

A continuación se desglosarán los diferentes componentes del salario expuestos en la LFT.

- **Cuota diaria.** Se refiere a la cuota fija que recibe un trabajador por sus servicios (sueldo).
- **Gratificaciones.** Es lo que se recibe a parte del sueldo, pueden ser los incentivos por asistencia y puntualidad y se entregan de manera particular de acuerdo a las políticas de la empresa, las vacaciones (Art.78 LFT), el aguinaldo (Art. 87 LFT Párr. 1), el Art. 109 Fracc XI de la Ley del Impuesto Sobre la Renta LISR se refiere al aguinaldo textualmente como gratificación.
- **Percepciones.** Puede ser lo que se recibe por concepto de horas extras (Art. 66, 67y 68 LFT) y crédito al salario (Art. 115 LISR).
- **Habitación.** Las empresas están obligadas a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas y deberán aportar al Fondo Nacional de Vivienda el 5% sobre los salarios de los trabajadores a su servicio. Con objeto de que los trabajadores adquieran créditos baratos para una propiedad. Según los Art. 136, 137, 138, 139 LFT .
- **Primas.** Es un porcentaje extra que se otorga por algún concepto como:
 - **Prima dominical.** A cada empleado se le otorga el 25% del sueldo diario por domingo trabajado. (Art. 71 LFT)
 - **Prima vacacional.** Sen le debe dar al trabajador mínimo el 25% sobre el importe del concepto de vacaciones. Puede ser mayor y no tiene límites (Art. 80LFT)
- **Comisiones.** Monto extra o porcentaje que determine la empresa por las labores realizadas, regularmente cuando se efectúa labor de venta y se vende mayor producto, por encima de lo estimado.
- **Prestaciones en especie.** Son concebidas como ingresos adicionales para elevar el nivel cultural y económico. Pueden ser los vales de despensa, becas académicas, automóvil.

Como se puede percibir en las definiciones que integran el concepto de salario, en cada una se integra un ingreso que se le va a otorgar al trabajador, por esta razón se debe elaborar un proceso adecuado de sueldos y salarios tal y como se mencionó en el punto 2.2, esto es importante por que permitirá saber adecuadamente qué porcentaje se dará por trabajador por concepto de comisiones en su caso, también se podrá evaluar correctamente el porcentaje adecuado de prima vacacional y las prestaciones que se otorgarán. Ya que todos estos elementos en su conjunto formarán el salario que se le otorgará a cada trabajador y que como ya se ha mencionado, se espera que satisfaga sus necesidades físicas.

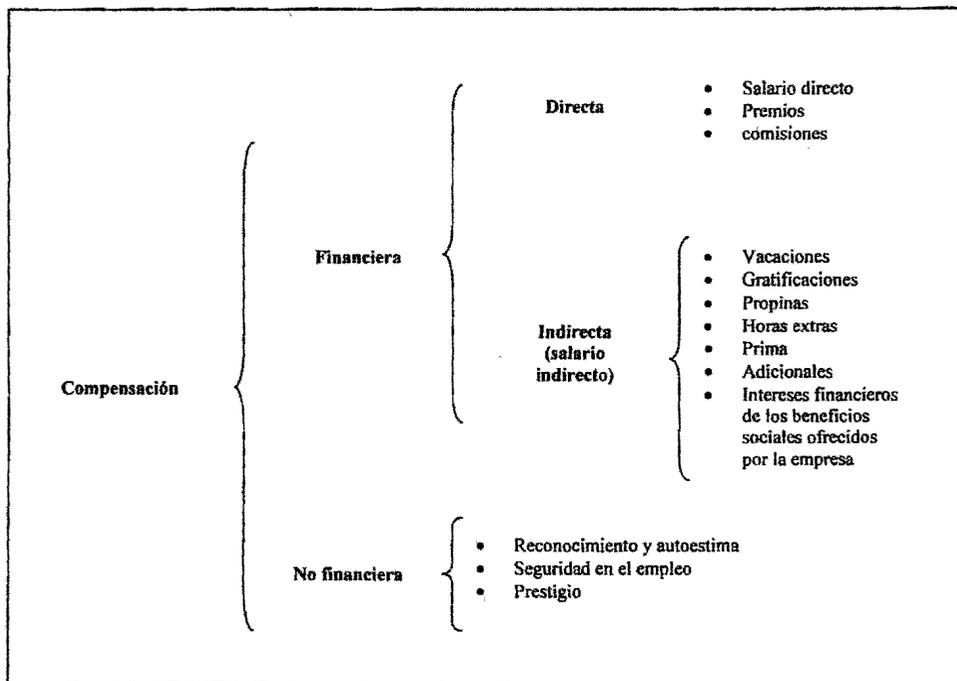
Algunos autores separan estos conceptos y los dividen en salario directo e indirecto. Tal es el caso de Chiavenato, este autor menciona que:

- **Salario directo.** Es el que se recibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado.⁹
- **Salario indirecto.** Es el resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y de plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. Incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, participación de utilidades, horas extras.¹⁰

La suma del salario directo e indirecto constituye la remuneración que el empleado recibe por el trabajo que desarrolló en la empresa.

De acuerdo a los conceptos descritos, Chiavenato muestra un cuadro en donde se describe los elementos del salario.

Diversos tipos de compensación



Fuente: Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato pág. 410

9 Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Cáp. 10 Pág. 409

10 Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Cáp. 10 Pág. 409

Como se puede observar en el cuadro, el sueldo directo e indirecto forman parte de la compensación o remuneración financiera que recibe un empleado como resultado de la ejecución de las tareas realizadas. Pero también se observa compensaciones no financieras, tales como el reconocimiento, autoestima, seguridad en el empleo y prestigio. Las compensaciones no financieras tienen que ver con lo psicológico y emocional de la persona, y contribuye a que junto con las compensaciones financieras se tenga una satisfacción más plena en cuanto a lo recibido por la empresa. Pero para comprender más ampliamente este punto, en el siguiente capítulo se analizarán algunas teorías psicológicas que determinarán la importancia de su aplicación en el concepto de sueldos y salarios.

CAPITULO 3

3. TEORÍAS PSICOLÓGICAS Y ECONÓMICAS

Sin duda alguna, el salario representa una parte importante y esencial en la vida de cada persona. Para el ser humano es vital sentirse seguro, protegido y tener estabilidad en su vida, y una manera de lograrlo y obtenerlo es a través de un empleo que le proporcione un salario que le permita tener un nivel de vida estable y sin duda influirá en la motivación del individuo, por supuesto el salario se debe dar equitativamente de acuerdo a las labores efectuadas. También es importante que el ser humano se sienta satisfecho con lo que percibe, ya que de alguna manera contribuirá en que pertenezca más tiempo en la empresa y no tome malas actitudes, como bajo desempeño. Para que la empresa no proporcione salarios muy bajos o excesivamente altos es necesario encontrar un equilibrio.

A continuación analizaremos algunas teorías psicológicas tales como de la equidad, la expectativa y de condicionamiento operante que aplicadas al concepto de salarios contribuirán a ver la importancia para establecer una política de salarios justa, para que el trabajador se sienta satisfecho. Sin duda también las empresas deben estar preparadas para poder otorgar sueldos competentes, por esta razón también analizaremos diversas teorías económicas aplicadas a salarios.

3.1 TEORÍAS PSICOLÓGICAS

El factor humano es una ventaja competitiva para toda empresa, ya que por medio de las personas se logran cada uno de los objetivos planteados y por ende productividad y crecimiento, por esta razón es importante que los empleados se encuentren motivados adecuadamente, aunque existen diversos factores que favorecen o perjudican la motivación de las personas, las teorías que se expondrán a continuación se enfocarán exclusivamente al salario y su importancia para que el trabajador se sienta satisfecho con lo que percibe.

3.1.1 TEORÍA DE LA EXPECTATIVA

Victor Vroom desarrolló esta teoría de las expectativas de la motivación que toma en consideración las expectativas de éxito de la persona. O los resultados que se pretenden obtener por medio de un objetivo alcanzable.

La teoría de Vroom se construye a través de tres elementos:

- Valencia: Es el valor de una meta para una persona.
- Expectativa: Es la convicción que tiene la persona de que el esfuerzo realizado en la meta producirá el efecto deseado.
- Instrumentalidad: Es el juicio que hace la persona de que ha realizado su trabajo, la organización lo valorará y le recompensará en consecuencia.

Estos tres elementos deben estar ligados o interactuar entre sí, para que la motivación se pueda llevar a cabo.

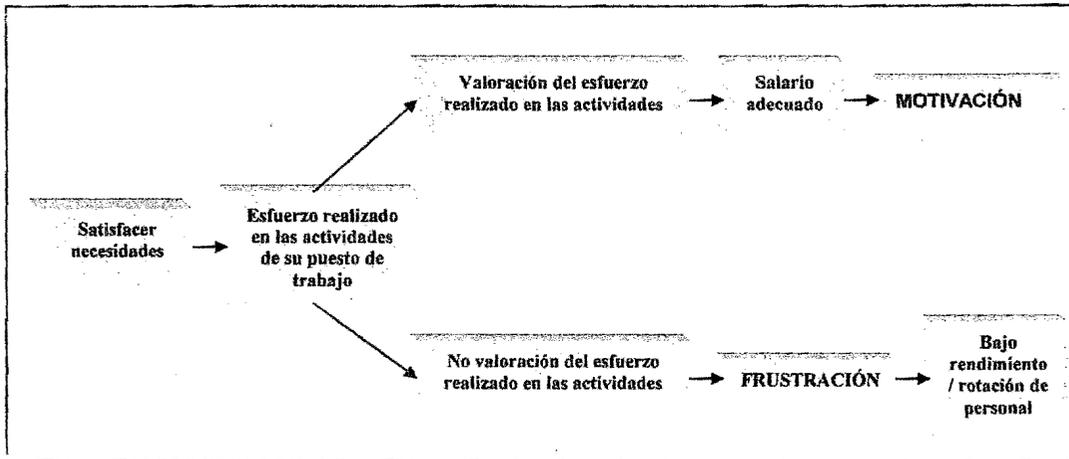
La motivación de un empleado aumenta cuando valora altamente un resultado particular y cuando siente la posibilidad de alcanzar una meta deseada, es decir, la valoración subjetiva de la posibilidad de alcanzar un objetivo particular.

La teoría de la expectativa afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que sientan que les producirá recompensa o beneficio. Del valor psicológico que se concede al resultado depende su fuerza motivadora. El grado de expectativa es lo que decidirá si una persona pondrá empeño por alcanzarla. Las decisiones que tomen las personas serán a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado.

Las personas emitirán una conducta eficiente cuando tengan la expectativa de que a través de su conducta de elevado rendimiento o buena calidad conseguirán sus objetivos personales como salario más elevado o adecuado. De lo contrario, en vez de obtener motivación habrá frustración por parte de la persona al ver que hay algo que obstruye y afecta el alcanzar dicha meta y por lo tanto no obtiene su recompensa.

Sin duda, esta teoría marca claramente como cada persona individualmente tiene diversas expectativas que alcanzar de acuerdo a sus intereses, sin embargo en cuestión de salario siempre querrán tener el mejor o el adecuado, de acuerdo a las funciones realizadas.

Las personas se afanarán por realizar de la mejor manera sus actividades en su trabajo con el fin de que se les valore y por ende perciban lo correcto de sueldo para que cubran sus necesidades, como las básicas y de seguridad según Maslow, sin embargo, si no se logra alcanzar la meta no se logrará la motivación y por lo tanto habrá frustración de parte del trabajador, lo que puede llevar a un bajo rendimiento o a que deserte de la empresa. Tal y como se muestra en el siguiente esquema.



Como se puede ver en este esquema la **valencia** de un trabajador es obtener un sueldo adecuado, su **expectativa** es el esfuerzo que realiza para obtener su objetivo que es obtener un sueldo adecuado, y la **instrumentalidad** se da, cuando cree que se valorará su esfuerzo realizado, de ser así habrá motivación. Y si no es así producirá frustración.

3.1.2 TEORÍA DE LA EQUIDAD

En el capítulo dos se hizo describió la definición de sueldos y salarios, se menciona que para que un trabajador sienta satisfacción con su salario, mucho dependerá de que no haya desigualdad en sus percepciones recibidas, y es aquí cuando vemos la importancia de la equidad.

La teoría de la equidad asume que las personas tienen una gran necesidad de balancear su trabajo con lo que reciben como salario.

J. Stacy Adams propuso la hipótesis de que la percepción de la equidad con que se nos trata influye en la motivación. Así cada persona calcula la razón entre resultado y el trabajo, comparando al mismo tiempo esa razón con la de otros condiscípulos y compañeros de trabajo.¹¹

Por lo general todas las personas estamos acostumbradas a compararnos con otros, y si notamos que el trato o lo que recibimos no es igual al de otras personas lo vemos como injusto y podemos reaccionar de dos maneras:

¹¹ Duane P. Schultz. Psicología Industrial. Pág. 257

1. Poner más empeño en lo que se realiza para tener un trato justo, y obtener lo que uno desea.
2. Disminuir el esfuerzo en lo que se desempeña, por desigualdad.

El primer punto es importante por que cuando hay equidad entre los individuos se logra la motivación, sin embargo, surge la pregunta ¿cuánto empeño deberá mostrar una persona para que sea valorado su esfuerzo y por lo tanto haya un salario justo? Esta interrogante es importante por que las personas se sienten motivadas cuando hayan satisfacción con lo que reciben en proporción con el esfuerzo que realizan. Pero cabe mencionar que no todos los puestos de trabajo requieren el mismo esfuerzo, ya que éste va en proporción a las actividades realizadas de acuerdo al nivel jerárquico, y para establecer equidad en la percepción de salario es necesario efectuar una valuación lo cual se analizará en el siguiente capítulo, y es importante por que las personas no sólo comparan su salario con sus compañeros de trabajo dentro de la misma empresa, sino que también lo hacen con los que no son miembros de la organización pero tienen un puesto igual o casi del mismo nivel jerárquico.

El segundo punto es relevante, por que cuando hay desigualdad y más en cuestión de salario, muchas personas no hacen un esfuerzo relevante por que saben que no obtendrán lo justo en cuestión de su pago. Y esto se debe a que surge una tensión o impulso en su mente, y la persona se preocupará por la necesidad de reducir o eliminar la tensión y la desigualdad percibida. Así que si una persona piensa que le pagan poco, probablemente reducirá su esfuerzo.

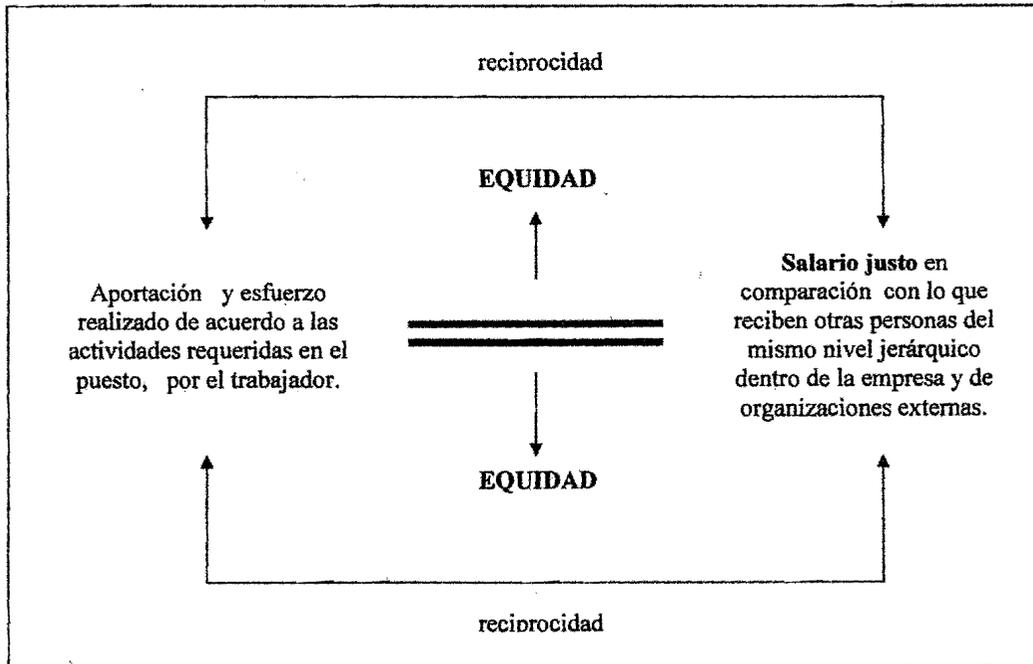
Para que no haya disminución de desempeño por la desigualdad, es importante que la persona logre un equilibrio. Eduardo Soto menciona en su libro de Comportamiento Organizacional que en el ser humano hay un estado de déficit o tensión que activa la acción para la consecución del:

- Equilibrio fisiológico.
- Equilibrio social, entendido como adaptación entre el organismo y su medio físico y social.

Estos dos puntos conforman la teoría del equilibrio.¹² Y es importante que para que una persona pueda hacer frente a la desigualdad logre un equilibrio interno, para que pueda asumir una conducta positiva que sin duda lo llevará a poner más empeño como se vio en el punto uno, para lograr alcanzar lo justo. Pero para que esto se dé, es importante que la empresa tenga la capacidad de recompensar justamente, con salarios adecuados y competitivos en proporción con el esfuerzo que realiza cada trabajador. Así se logrará la equidad y los empleados se sentirán satisfechos y motivados.

12 Eduardo Soto. Comportamiento organizacional. Pág. 104

La equidad en cuestión de salario se dará cuando las personas se sientan satisfechas con lo que reciben (salario) en proporción con las labores y esfuerzo que realizan en la empresa (equidad interna) y también en comparación con lo que reciben personas de otras organizaciones del mismo nivel jerárquico (equidad externa). Es decir debe haber reciprocidad por las labores efectuadas a través de un salario justo. Tal y como se representa en el siguiente esquema:



3.1.3 TEORÍA DEL CONDICIONAMIENTO OPERANTE

B.F. Skinner, psicólogo norteamericano, descubrió un tipo de condicionamiento denominado: **Condicionamiento Operante**.

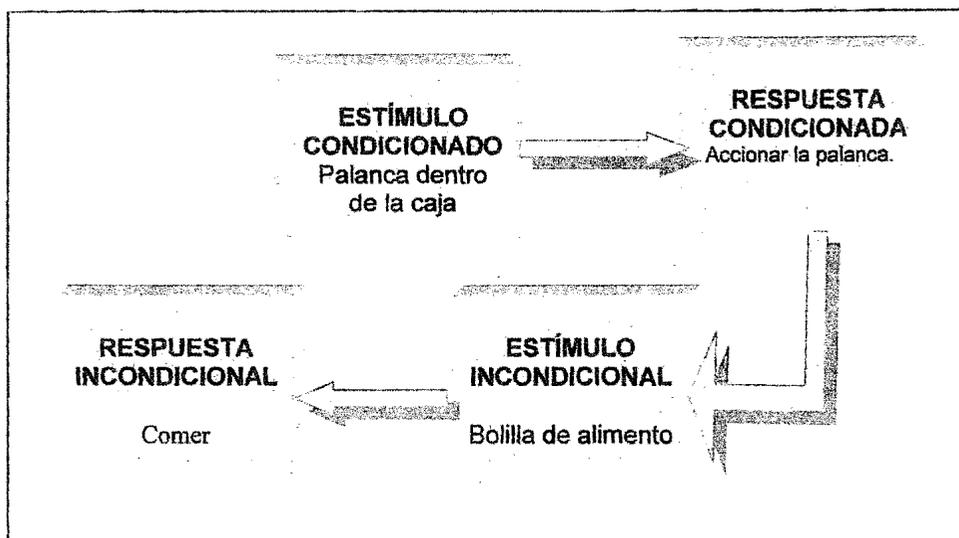
El experimento llevado a cabo por Skinner fue el siguiente: colocó a una rata blanca hambrienta (privada de alimento por 24 horas) en una caja bien aislada en la que se encontraba una palanca que puede ser accionada por el animal. Si la

rata acciona la palanca, un dispositivo mecánico deja caer una bolilla de alimento al comedero instalado dentro de la misma caja, cerca de la palanca.

En un comienzo, el comportamiento del animal en la caja de experimentación es más o menos caótico: explora la caja y corre de aquí para allá, sin tocar la palanca. Al cabo de un tiempo, y por casualidad acciona la palanca y el alimento cae en el comedero. La rata ingiere la bolilla y vuelve a accionar la palanca, repitiéndose lo sucedido anteriormente. El proceso se repite con insistencia y la rata corre sin cesar del comedero a la palanca.

Del experimento de Skinner se destaca que la característica esencial del condicionamiento operante reside en el refuerzo (alimento) que percibe la conducta operante (accionar la palanca).

La expresión *Condicionamiento Operante* refleja el hecho de que el animal opera, o actúa, de acuerdo con el ambiente natural o el del laboratorio, para producir un efecto. El efecto producido determinará si el animal ejecuta de nuevo una respuesta, o si continuará comportándose como antes. A continuación se muestra el esquema de dicha teoría.



Esquema del condicionamiento operante

La teoría del aprendizaje intenta explicar la conducta que es nueva para el organismo, proponiendo que dicha conducta se adquiere debido a que las

consecuencias que percibe el organismo aprendiz aumentan o disminuyen la frecuencia de aparición de esas conductas.¹³

Aprendizaje es cualquier cambio relativamente permanente en la conducta y que se produce como consecuencia de una experiencia. El término aprendizaje abarca cambios tan distintos como la respuesta diferente a una señal, la adquisición de una habilidad, la alteración de la manera de percibir una cosa, el conocimiento de un hecho y el desarrollo de una actitud frente a una situación.

De lo mencionado anteriormente podemos destacar que el condicionamiento operante implica:

- ❖ Asociar una conducta específica con un fenómeno subsiguiente reforzante.
- ❖ Puede considerarse como la formación de una relación de predicción entre una respuesta y un estímulo.
- ❖ Modifica la frecuencia de conductas (llamadas operantes).
- ❖ Cuando las conductas son recompensadas, tienden a repetirse.

Esta teoría sólo se comprobó en animales, sin embargo si aplicáramos esta teoría al concepto de salario como motivador; la conducta de los trabajadores de una empresa se determinaría por el ambiente, y no por la motivación interna de la persona. Y de acuerdo a los puntos mencionados anteriormente:

- La conducta de una persona estaría asociada con un reforzante (que podría ser las funciones realizadas adecuadamente en un puesto de trabajo)
- El trabajo se realizará adecuadamente y se obtendrán resultados si se sabe que habrá un estímulo o premio (que podría ser un aumento de salario o un salario adecuado).
- De acuerdo al estímulo o recompensa recibida, las conductas se pueden repetir. Sin embargo, como no puede haber un aumento constante de salario, es difícil medir el condicionamiento operante de la persona, ya que al principio puede sentirse satisfecho con su salario y esto lo moverá a seguir realizando adecuadamente sus funciones, pero como no hay métodos de reforzamiento que se adapten a las definición de Skinner en las organizaciones, dificultaría su medición y por lo tanto los resultados.

Aun así, podemos rescatar tres puntos importantes de esta teoría:

Conducta operante: es un comportamiento que es nuevo para el organismo por que no se encuentra programado en su código genético.

13 Eduardo Soto. Comportamiento organizacional. Cap. 4 Pág. 72-77

Evento reforzante: se trata de la entrega de algún estímulo del ambiente que satisface alguna necesidad del organismo que aprende (la entrega de un premio).

Estímulo reforzante: es un estímulo del ambiente que aplicado al organismo que aprende, tiene la capacidad de hacer que aumente la frecuencia de aparición de alguna conducta.

Si estos puntos se aplicarán a trabajadores de una empresa, la conducta operante sería la realización eficiente de funciones de un puesto de trabajo, el evento reforzante sería la entrega de un salario justo y el estímulo reforzante se daría cuando al recibir dicho salario la frecuencia de la realización de funciones eficaces aumente. Lo cierto es que todos esperamos algo a cambio de un trabajo realizado, como trabajadores lo vital es el sueldo, pero éste debe darse justamente de acuerdo a las actividades realizadas.

3.2 TEORÍAS ECONÓMICAS

Para toda empresa es vital contar con los recursos económicos adecuados para poder ser solvente en todo sentido y para seguir siendo productiva, sin duda toda organización debe proveer salarios adecuados y justos a sus empleados, sin que esto con lleve poner en riesgo su estabilidad. Para poder ofrecer salarios adecuados es necesario contemplar y analizar nuestro entorno, es decir, las empresas externas del mismo giro. Toda empresa debe ser competitiva al ofrecer salarios justos y al mismo tiempo aumentando su productividad, esto no sólo beneficiará la economía de la empresa sino del país. Así que es vital saber cómo determinar un salario justo. A continuación analizaremos algunas teorías económicas:

3.2.1 TEORÍA DE LA PRODUCTIVIDAD MARGINAL

Esta teoría se basa en comportamientos dentro de un mercado de libre competencia, en donde la demanda y la oferta son los principales determinantes de los niveles de salarios. Es decir, la empresa contrata empleados sólo si es rentable su producción marginal. La producción marginal es la adicional a la producción fija programada.

Así que, al momento de contratar empleados se pensará en el aumento de ingresos que los trabajadores lograrán a través de la producción marginal en la empresa, para que el salario que se pague no sea un gasto.

3.2.2 TEORÍA DE LA NEGOCIACIÓN

En esta teoría la negociación salarial se da a través de la ubicación de los límites superiores e inferiores de las tasas salariales, dentro de estos límites se determina el salario adecuado tanto para la empresa y para el trabajador.

La empresa determinará el salario adecuado dentro del límite superior e inferior de las tasas salariales, de acuerdo a:

- La necesidad de trabajadores, para elaborar diversas funciones que proporcionen productividad a la empresa.
- Nivel de prosperidad económica de la empresa.
- Capacidad competitiva.

Sin embargo, la empresa por lo regular ofrecerá salarios apegados al límite inferior salarial mientras el trabajador se resista a no mejorar su nivel de vida.

Por parte del trabajador lo que influirá en la negociación de salario será:

- Habilidades, capacidades y conocimientos que pueda proporcionar a la empresa.
- Necesidad de poseer un empleo.
- Satisfacción de sus necesidades.

Tomando en cuenta los puntos tanto de la empresa y de los trabajadores, ambas partes de acuerdo a sus intereses y necesidades negociarán para que se llegue a un acuerdo en cuanto al salario dado, dentro de los límites superiores e inferiores de las tasas salariales.

3.2.3 TEORÍA DEL PODER ADQUISITIVO

En el capítulo dos se definió el concepto de salario real y se mencionó que representa la cantidad de bienes que el empleado puede comprar, y corresponde al poder adquisitivo, poder de compra que puede adquirir con el salario. Y este concepto está ligado con esta teoría.

Esta teoría sostiene que si los salarios y el poder adquisitivo son altos habrá demanda alta de productos o servicios y por lo tanto la producción de la

empresa se mantendrá en un nivel alto. Así la empresa será próspera y competitiva para otorgar salarios adecuados.

Sin embargo, debido al mercado global que actualmente se está dando, es difícil aplicar esta teoría, ya que no hay una garantía de que el trabajador realmente consuma la producción de la empresa y que realmente haya una demanda adecuada de los productos.

Lo que es cierto, es que todo trabajador o candidato para ingresar a una empresa siempre comparará su salario con el poder adquisitivo que tenga, ya que esto le permitirá satisfacer sus necesidades, aunque esto no determinará que consuma exactamente lo que la empresa produce.

3.3 IMPORTANCIA DE LAS TEORÍAS PSICOLÓGICAS Y ECONÓMICAS

Como hemos analizado en cada una de las teorías anteriores, todas tienen su importancia en el concepto de salarios. Tanto los trabajadores como las empresas buscarán beneficios en el salario, lo cual permitirá que se sientan satisfechos.

Los trabajadores buscarán sueldos equitativos con poder adquisitivo y sin duda el percibir un sueldo justo contribuirá a tener una motivación adecuada para realizar sus funciones.

Las empresas siempre buscarán beneficios en la contratación de los trabajadores, al otorgar un salario buscarán el aumento de productividad para que tengan más ventas y por ende más ingresos.

Lamentablemente muchas empresas pagan sueldos muy bajos para que el recurso humano salga barato, sin embargo, Lic. Horacio Vega Escalante mencionó en un artículo de la revista *Adminístrate Hoy*, que lo que se requiere para que un trabajador salga más barato es hacerlo productivo, como lo hacen países desarrollados para que un trabajador pueda recibir mejores sueldos. Una de las maneras de lograrlo es midiendo la actividad que realiza cada trabajador, y esto es importante por que para muchas empresas es muy doloroso pagar sueldos cada cierto tiempo, pero pocas veces saben cual es el resultado del esfuerzo. Si se tiene algo que se considere de valor para que sea medido, entonces se puede hacer un análisis del efecto de lo que se paga y los resultados obtenidos, de hecho propone que se necesita medir el trabajo y su rendimiento de tal manera

que el arreglo para el trabajador sea justo y productivo para la empresa, con ello se creará un sistema donde todos ganan.¹⁴

Tanto las personas como las empresas son diferentes y tienen diversas expectativas, por esto cada teoría se puede aplicar de acuerdo a las condiciones y necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Las empresas siempre deben ver la entrega de salarios como una inversión si estos se dan adecuadamente y de una forma justa. No deben ver los salarios como gastos, por que de ser así, no podrán ofrecer salarios competitivos en comparación con otras empresas de su mismo ramo, lo que puede ocasionar una gran rotación de personal, un bajo desempeño y pérdidas grandes de gran capital humano.

Tomando en cuenta todas las teorías, tanto económicas como psicológicas, es importante contar con un buen método de valuación de puestos, esto es, por que no todas las empresas son iguales, es decir, del mismo giro; además en cada uno de los puestos se desarrollan diferentes funciones de acuerdo al nivel jerárquico, por que cada puesto requiere de diferentes habilidades, conocimientos, capacidades. Y a lo largo de estos capítulos hemos mencionado la importancia de la equidad para proporcionar un salario adecuado a cada trabajador, entonces surgirían las siguientes preguntas ¿cómo saber si se está otorgando el salario adecuado a cada trabajador? ¿qué método puedo implementar para otorgar un salario justo? Estas preguntas se contestarán en el siguiente capítulo, en el cual analizaremos diversos métodos de valuación de puestos.

14 Lic. Horacio Vega Escalante Revista Administrate Hoy. Art. Sueldos para aumentar Productividad. N. 04 Año 2002 Dic. Pág. 14-21

CAPITULO 4

4. MÉTODOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS

En este capítulo analizaremos los métodos de valuación de puestos más utilizados. Identificaremos sus ventajas y desventajas para que de acuerdo a las necesidades y características de las empresas utilicen el más adecuado.

Pero antes definiremos **VALUACIÓN** para entender más ampliamente el término de valuación de puestos. Evaluar o valuación es: Estimar o apreciar el valor de algo, así que la valuación de puestos estima o aprecia el valor de los mismos, mediante la aplicación de técnica que permite ordenarlos según la importancia de cada uno en relación con los demás puestos de la empresa. Las valuaciones de puestos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Aunque existen diferentes enfoques para llevarlas a cabo, cada uno tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la valuación de puestos es decidir el nivel de los sueldos y salarios que corresponde a cada uno.

Las técnicas de valoración no pretenden definir el valor absoluto de los puestos ni in valor monetario, aunque este último constituye su objetivo final.

La valuación de puestos surgió como una forma necesaria para poder establecer relaciones apropiadas en los sueldos de los diferentes puestos de la estructura organizacional de las empresas. Esto es muy importante en lo interno de la empresa, sin embargo también se toma en cuenta una encuesta salarial en el ámbito externo a la organización.

Cualquier método de valuación debe recurrir al menos a las descripciones de puestos para conseguir su objetivo, pero para tener resultados más objetivos es recomendable realizar un análisis de puestos detallado de cada uno de los puestos que hay en la empresa. Una vez obtenidas las valuaciones se logrará un ordenamiento de los puestos y, consecuentemente, un orden salarial que deberá tener una correspondencia entre puestos iguales o similares. Se trata de un procedimiento serio encaminado a obtener una relación justa entre los puestos existentes en un universo dado (empresa).

En las valuaciones de puestos se excluye toda consideración referida al rendimiento en el trabajo, el comportamiento de la persona, el mérito, etc.

Se debe comprender que la valuación no asigna de ningún modo valores salariales a los puestos, solamente indica y orienta en la determinación de un valor salarial dentro de la estructura de puestos. Así que la valoración en dinero de los puestos es un proceso posterior e independiente de la valuación.

Los sistemas de más uso de valuación de puestos y que analizaremos son los siguientes:

1. Sistema de Jerarquización (de rangos o de graduación u ordenamiento)
2. Sistema de clasificación (de encasillamiento o de categorías)
3. Sistema de Comparación de factores.
4. Sistema de Puntuación o Clasificación por Puntos (el más ampliamente usado)

Los dos métodos primeros (Sistema de Jerarquización y Sistema de clasificación), son conocidos como métodos no analíticos o globales, debido a que encaran el puesto globalmente, sin considerar sus elementos constitutivos. Por no precisar en forma cuantitativa las diferencias observadas, se les clasifica como no cuantitativos. Ambos métodos son muy sencillos y simples, tanto en su análisis como en su aplicación, el primero más que el segundo, y utilizan como herramienta principal para lograr su cometido la opinión de los evaluadores que realizan su tarea a través de una apreciación global de sus valores con relación al conjunto considerado. De ahí que también se les conozca como "métodos globales". Estos sistemas obvian el análisis de puestos, y los evaluadores forman su juicio mediante la consideración de la totalidad del puesto, sin tener en cuenta la importancia o no de sus elementos constitutivos y sus requerimientos.

A los dos siguientes (Sistema de Comparación de factores y Sistema de Puntuación o Clasificación por Puntos) se les denomina analíticos, por que desmenuzan el puesto y lo analizan componente por componente (factores). Es decir, se basan en un análisis factorial. También se les identifica como cuantitativos, por expresar las diferencias existentes en forma cuantitativa. Estos métodos utilizan fundamentalmente el análisis de puestos como paso previo a la valuación en concreto porque analizan en forma numérica las diferencias entre puestos, ya sea utilizando puntos o términos monetarios. El análisis que particulariza a estos métodos se basa en la detección de ciertas características esenciales homogéneas presentes en todos los puestos que son denominados factores.

En el Sistema de puntos, la intensidad o amplitud se expresa en grados que subdividen a los factores. En el Sistema de Comparación de factores, esa intensidad o amplitud es interpretada por los evaluadores mediante un procedimiento especial de comparación contra esas características manifiestas en puestos clave que actúa como parámetros de medición.

A continuación analizaremos más a detalle cada uno de los métodos mencionados.

4.1 SISTEMA DE JERARQUIZACIÓN U ORDENAMIENTO

Es un método no cuantitativo, no analítico mediante el cual un conjunto de puestos queda ordenado de mayor a menor de acuerdo con su importancia.

No indaga en los componentes del puesto, en sus elementos constitutivos, sino que toma a éste en su conjunto, globalmente. De la comparación de uno en uno se van organizando los puestos de modo tal que uno queda ubicado por encima del otro y por debajo de un tercero, llegándose a establecer una ordenación desde el de mayor valor, que ocupa el primer rango, hasta el de menor, que ocupará el último, o viceversa.

Como base de comparación se toma en cuenta los deberes y responsabilidades de cada puesto (su importancia).

Este sistema es el más simple y el más sencillo de los conocidos y los más rudimentarios. Es muy fácil de utilizar y muy comprensible, es rápido y barato. Pero así como es de sencillo, también es limitado, sólo es práctico en universos pequeños como de treinta a cuarenta puestos aproximadamente. Cuando hay más puestos de los mencionados las complicaciones que surgen lo tornan impracticable, a no ser que la empresa tenga una gran cantidad de puestos repetidos.

Cuando el universo es chico, su utilidad se amplía, pues es posible abarcar todos los tipos de puestos con el mismo sistema (operarios, supervisores, empleados, jefes, etc) conjuntamente. Esto se comprueba con el siguiente razonamiento, que expresa el número de comparaciones que se deben efectuar:

Si el número de puestos es N, tenemos que el Número de Comparaciones (NC) será:

$$NC = \frac{N \times (N-1)}{2}$$

El resultado es que si los puestos fueran 20, por ejemplo, el número de comparaciones sería:

$$NC = \frac{20 \times (20-1)}{2} = 190$$

Así que si los puestos fueran 40, las comparaciones a efectuar representarían un esfuerzo enorme, que sería, conforme a la aplicación de la misma fórmula, de muy difícil realización.

$$NC = \frac{40 \times (40-1)}{2} = 780$$

Por esta razón debemos enfatizar que este método sólo es aplicable en universos pequeños, para que se obtengan resultados adecuados.

Este método debe seguir los siguientes pasos que a continuación se mencionan, para su aplicación.

4.1.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La aplicación de este método comienza con un primer paso que es la descripción de puestos. En este método, esta etapa es simple y las descripciones consistirán en la enumeración de las tareas y un relato de lo que se hace, cómo se hace y por qué se hace en forma global. El objetivo es tener presente los detalles en el momento de procederse a su evaluación.

Para esto, es necesario elaborar un formulario en el cual en forma simple y sencilla se puedan obtener los datos necesarios. En algunos casos, se exige consignar el porcentaje de incidencia de cada tarea en el total de tareas requeridas por el puesto. Tal y como se muestra en el siguiente formulario:

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DE TAREAS			
TÍTULO DEL PUESTO:N°			
SECCION:			
DEPARTAMENTO:			
N°	FRECUENCIA EN DÍAS	DESCRIPCIÓN	TIEMPO % ESTIMADO
FECHA:		FIRMA SUPERVISOR ACLARACIÓN:	

La frecuencia se refiere a los días que en un mes ocupa el empleado en la tarea, y el tiempo, al porcentaje de la jornada que aquélla le insume.

En cuanto se hayan realizado las descripciones, éstas serán remitidas a Personal, quien las analizará y observará, pudiendo devolverlas para ser corregidas, aclaradas o rehechas, según sea el caso.

Una vez recopiladas todas las descripciones, personal le dará la intervención a quien o quienes hayan sido responsables de la valuación.

4.1.2 COMITÉ DE VALUACIÓN

Lo que comúnmente se resuelve cuando se adopta este sistema es la creación de un comité que efectúe las evaluaciones. Es un criterio práctico, es imposible que una persona sola conozca con detenimiento todos los puestos de la empresa para encarar por si misma el trabajo de valuación. Por esta razón es aconsejable que aquellos que intervengan en el comité reúnan el conocimiento suficiente de los puestos y de la empresa, por ejemplo, personas que hayan trabajado en diferentes áreas de la organización.

4.1.2.1 CONSTITUCIÓN DEL COMITÉ

En la integración del comité debe haber alguien del departamento de personal, quien tendrá funciones de informador, secretario y ordenador de las reuniones. Existen tres tipos de comités en este método y tienen diversas composiciones.

❖ Comité de rango gerencial

Se integra con los gerentes de las áreas principales de la compañía y el representante de Personal actúa como secretario. De esta forma se encontrarán representadas todas las gerencias de la empresa, pero ello entraña varios inconvenientes que lo tornan no aconsejable, ya que los gerentes pueden ejercer presión sobre el comité, con la pretensión de ubicar mejor a su personal por lo que aquel corre el peligro de desvirtuar los fines de su creación.

Por otro lado, el tiempo gerencial es más caro que ningún otro nivel dentro de la empresa, por lo que desde el punto de vista económico no se justificaría un costo de esa naturaleza para lograr las evaluaciones del personal.

Sin embargo, la ventaja que existe es que las valuaciones dispuestas por este comité se encontrarán legitimadas y avaladas por la decisión de todos los gerentes, esto dependerá de que estén convencidos de que la técnica que se emplea es justa en sus resultados y aceptada en todos sus aspectos.

Con el respaldo gerencial, la actuación de cualquier otra forma de las formas de comité podrá verse avalada suficientemente.

❖ Comité de conocedores (o de notables)

Este comité se constituye con el concurso de personas de reconocida experiencia y prestigio suficientemente para darle a sus decisiones la fuerza moral necesaria.

Por lo regular se trata de individuos con gran antigüedad en la empresa que conocen profundamente la organización y los puestos existentes. Estas personas pueden proceder de las diferentes áreas y ser propuestas por sus respectivos gerentes. Este último aspecto es básico para darle el comité el respaldo gerencial necesario y asegurar gran parte del éxito del sistema.

Se incluye como secretario o moderador a un representante del departamento de Personal.

❖ **Comité mixto (sindicato-patronal)**

Este comité se suele constituir cuando se trata de evaluar personal de convenio. Es recomendable en casos que se acuerde designar un presidente (si es posible, el representante del área de Personal) que actúe tanto para dirigir los debates como para encontrar soluciones viables a los problemas que se susciten.

Es importante adoptar posiciones definidas y evitar malas interpretaciones. Por ejemplo si de manera clara se trata de evaluación de puestos de personal totalmente sindicalizados, aconsejable y preferible darle la intervención al sindicato en lugar de ensayar fórmulas híbridas, como la de representantes de personal, que sólo complicarán la actuación del comité, ya que el sindicato lo atacará indicando que éstos son, en realidad, representantes de la empresa. Así que las dificultades serán mayores que los mismos beneficios obtenidos.

Cada empresa que desee aplicar este método determinará qué tipo de comité empleará, valorará por su puesto a su personal de acuerdo a la antigüedad, puestos gerenciales y sindicato, así determinará qué tipo de comité le conviene para los mejores resultados en la valuación de puestos.

4.1.2.2 PROCEDIMIENTO DEL COMITÉ

El comité podrá actuar, de acuerdo con los procedimientos más conocidos de tres formas diferentes:

- ❖ **Comité cerrado o reunido.** El procedimiento consiste en que se traten los temas en reunión de todos los miembros del comité. Los integrantes son reunidos, se da entrada a las descripciones de puestos a evaluar, se distribuyen las copias de las mismas y se comienza de inmediato a tratar las evaluaciones.

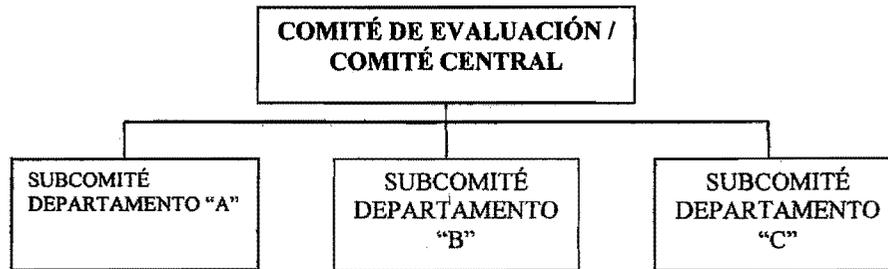
Este método tiene la ventaja que en unas cuantas reuniones se termina el proceso, pero en lo que se refiere a calidad técnica de sus resultados no permite la consideración serena de cada caso por parte de cada miembro y se corre el peligro de que las personalidades fuertes se impongan a las demás, por otro lado las discusiones se podrían alargar mucho destinando más tiempo, lo cual implicaría un costo adicional.

- ❖ **Comité abierto o no reunido.** Consiste en:
 - a) Recopilar las descripciones por parte del secretario del comité y entregar copias a cada uno de los miembros.

- b) Cada miembro analizará por separado, es decir, sin reunirse, el conjunto de éstas y efectuará sus evaluaciones.
- c) Posteriormente devolverá las descripciones con sus opiniones al secretario
- d) El secretario sacará sus conclusiones y citará para una reunión al comité en pleno exponiendo los resultados de la evaluación realizada y el ordenamiento logrando a través de ese procedimiento para un análisis final.
- e) En la reunión el comité toma conocimiento de todo lo actuado, discutiendo los detalles hasta obtener un resultado definitivo.

Como se puede observar este método es más rápido y sencillo, permite que los miembros vayan a la reunión con las ideas clarificadas y formadas, por lo que sus opiniones tendrán mejores fundamentos y mejores resultados.

❖ **Comité y subcomité.** Los comités se pueden dividir en subcomités departamentales que atiendan las evaluaciones dentro de cada departamento entregándolas luego al comité central. Tal y como se muestra a continuación:



El comité central verificará las evaluaciones departamentales y las integra en una graduación para toda la compañía, de esta manera se logra una equidad vertical y horizontal.

Se aconseja limitar el número de miembros de los subcomités (mínimo tres miembros y máximo cinco) adecuándolos a la cantidad de puestos a considerar.

Este procedimiento de comité tiene dos desventajas:

1. Se utiliza para evaluar un universo por encima de las posibilidades del sistema, es decir, muy grande. Por lo tanto empieza a producirse confusiones a consecuencia de que los miembros del comité pierden

la claridad de los motivos de diferenciación frente a la poca diversidad entre los puestos que se produce cuando éstos son muchos.

2. Puede haber complicaciones cuando se excede número de integrantes de cada subcomité y estos desconozcan los puestos.

4.1.3 TÉCNICAS PARA LA EVALUACIÓN

Existen cuatro técnicas que se pueden emplear en este método de valuación:

➤ GLOBAL

Es el método más sencillo y directo, ya que toma el puesto en forma global, en su totalidad. Es un proceso por ordenamiento por comparación directa que consiste en separar primero los más importantes de los menos importantes así sucesivamente hasta terminar con el conjunto de los importantes.

Posteriormente se realiza el mismo procedimiento con los menos importantes hasta terminar de clasificarlos.

➤ COMPARACIONES POR PARES

Se toman los puestos y se compara de a dos a todos ellos. Como se muestra en el siguiente ejemplo:

- Puestos a evaluar: A-B-C-D-E
- Tomo A y lo comparo con B-C-D-E, luego
- Tomo B y lo comparo con C-D-E, luego
- Tomo C y lo comparo con D-E, finalmente
- Tomo D y lo comparo con E.

Este método es claro y útil pues permite controlar la actuación del evaluador.

➤ COMPARACIÓN POR FACTORES

Es un método que consiste en comparar los factores componentes que representan caracteres particulares de los puestos. Se debe utilizar una guía muy específica para efectuarlo.

Se puede tomar como factores la educación, la experiencia, responsabilidad, el esfuerzo físico y mental, las condiciones de trabajo y riesgos, etc.

➤ COMPARACIÓN POR PUNTOS

Consiste en asignar puntos en más o menos a cada puesto al efectuar las comparaciones, los resultados se registran en una planilla.

4.1.4 PROCEDIMIENTO EN EL COMITÉ

Una vez verificadas las evaluaciones, el secretario del comité deberá presentar a éste la conciliación de las votaciones para determinar el resultado final.

El secretario registrará los resultados otorgados por cada evaluador de acuerdo al puesto comparado y posteriormente aplicará la siguiente fórmula para obtener el promedio:

$$\text{PROMEDIO} = \frac{\text{TOTAL DE PUNTOS}}{\text{TOTAL DE EVALUADORES}}$$

El promedio obtenido es el primer ordenamiento del comité, posteriormente, sometido a su consideración en pleno, éste lo acepta o lo cambia, lográndose el ordenamiento final.

4.1.5 VERIFICACIÓN DE LAS EVALUACIONES

El comité deberá comprobar si entre las distintas ordenaciones existen diferencias significativas. Si hay un criterio general entre los miembros del comité, aquéllas serán poco importantes, pero si alguno sustenta un criterio totalmente diferente, es probable que se observen resultados muy pocos consistentes.

Por lo tanto, habrá que detectar si no hay diferencias significativas entre las ordenaciones logradas. Para ello, se aplicará la fórmula del coeficiente de correlación de Spearman y que es la siguiente:

$$\text{CR} = 1 - \frac{6 \times \sum d^2}{N \times (n^2 - 2)}$$

Donde:

CR = coeficiente de correlación ordinal.

D = diferencia entre las ordenaciones.

N = número de puestos valorados.

Los resultados de CR pueden ir desde +1, cuando las ordenaciones fueran coincidentes, y hasta -1, cuando fueran opuestas.

Se entiende que las diferencias de las ordenaciones no son significativas cuando $CR > +0.80$.

Si se obtuviera un resultado que indicará que hay diferencias significativas, el comité solicitará a los evaluadores aclaraciones para terminar con dichas diferencias.

Una vez que se efectuaron las comprobaciones se procede a su ordenamiento, empezando por el mayor promedio que más veces aparezca como primero y siguiendo su orden hasta el de menor importancia.

4.1.6 VENTAJAS

- Es un método rápido.
- Es de fácil aplicación y administración.
- Permite la determinación de un orden con relativa facilidad.
- Es muy útil en empresas pequeñas por su bajo costo y simplicidad.

4.1.7 DESVENTAJAS

- No relaciona tareas en la forma que resulten ordenadas con los salarios pagados en el mercado de trabajo.
- Posee un alto grado de subjetividad.
- No es recomendable en empresas con diversidad de puestos, por qué puede ocasionar confusiones.

4.2 SISTEMA DE CLASIFICACIÓN (O DE DESCRIPCIÓN DE GRADOS)

Este método es muy similar al de jerarquización, consiste en un procedimiento que trata de determinar, mediante descripciones y definiciones indicativas, un conjunto de categorías, fijando niveles máximos y mínimos entre las cuales se han de ubicar los puestos sujetos a clasificación.

Este procedimiento consiste en:

- o Predeterminar clases.
- o Definir categorías.
- o Decidir la ubicación de los puestos en esas categorías.
- o Ordenar los puestos dentro de cada categoría.

Este método considera el puesto en su totalidad, prescindiendo de sus componentes. Además suele considerar una serie de factores para orientar el proceso de clasificación y encasillamiento. Trata de predeterminar por medio de definiciones indicativas o categorías, grupos o grados, como suelen ser denominadas con intervalos que van desde el puesto más alto hasta el más bajo o a la inversa, después se ubica los puestos en dichos intervalos, según la comprobación que se efectúe de sus características conocidas a través de las descripciones y que coincida con las definiciones de cada categoría.

4.2.1 DETERMINACIÓN DE LAS CLASES

Clase se refiere al orden en que, según su calidad, condición o naturaleza, se encuentra comprendido un número determinado de tareas.

Por lo regular hay cuatro tipos de tareas que es común encontrar en las empresas:

Clase I. Tareas manuales y / o mecánicas.

Clase II. Tareas administrativas.

Clase III. Tareas Comerciales.

Clase IV. Tareas de supervisión.

Una vez clasificados y agrupados los puestos en las clases, se procede a determinar las categorías en las que, podrán ser definitivamente agrupados los puestos en razón de su importancia, sobre la base de un proceso jerárquico.

4.2.2 DEFINICIÓN DE LAS CATEGORÍAS

Es esta etapa se toman en cuenta los siguientes aspectos:

1. los deberes, responsabilidades y requisitos de cada puesto.
2. la determinación de rangos amplios, de tal modo que se puedan incluir nuevos puestos en el futuro.
3. la utilización de los nombres como se conocen actualmente los puestos, esto facilitará la comprensión del sistema por parte del personal.
4. tener presente que a cada grado o categoría le corresponderá una tarifa distinta.
5. a los puestos pertenecientes a la misma categoría se les deben asignar tarifas base iguales.
6. no utilizar un número muy elevado de categorías.

Se obtendrán los resultados deseados si se logra definiciones de categorías bien explícitas y concretas sin pecar de detallistas y que permitan cotejar con seguridad las descripciones de los puestos para no suscitar dudas en el encasillamiento de los mismos.

4.2.3 DESCRIPCIÓN DE TAREAS

El instrumento que aporta datos concretos sobre un puesto es la descripción de puestos o tareas, y sirve para saber la ubicación de cada puesto en cada categoría y el ordenamiento dentro de ésta.

Por esta razón es importante que las descripciones sean exactas, claras y conscientemente realizadas.

Se pueden tomar en cuenta los siguientes factores para realizar una descripción adecuada:

- a) complejidad de las tareas.
- b) Instrucción requerida
- c) Experiencia exigida
- d) Supervisión ejercida y recibida
- e) Responsabilidades principales
- f) Esfuerzo físico y mental.

Para que por medio de la descripción se obtengan los resultados adecuados es importante que se eviten definiciones genéricas, pero que tampoco sean demasiado detallistas, es decir, las definiciones deben estar en un punto neutro para evitar errores y dificultades de encasillamiento.

4.2.4 DESCRIPCIÓN DE LAS CATEGORÍAS

Una vez fijado el número de grados o categorías, se procede a su descripción, pero para ello se deben tener presentes los factores que se hayan determinado.

Existen dos procedimientos prácticos para llevar a cabo la descripción de categorías:

El primer procedimiento consta de las siguientes tres etapas:

- 1) Se toman los trabajos más importantes y mejor conocidos y se agrupan, según sus descripciones, en niveles similares.
- 2) Dentro de cada grupo, se estudian detenidamente las descripciones para identificar y hacer una relación de las características generales presentes en la mayoría de los puestos agrupados.
- 3) Determinadas las características y la mayor o menor intensidad con que reflejan la existencia en el grupo de los factores, se procede a redactar la descripción correspondiente a la categoría o grado.

El segundo procedimiento también tiene tres procedimientos:

- 1) Se extrae de la descripción de puestos o tareas, de todos los puestos, las frases que caractericen a los mismos en dificultad o a la mayor o menor intensidad con que se observen los factores considerados.
- 2) Elegir frases que describan la intensidad mínima que se registra en todos los factores y de ese modo definir el grado más inferior. Por ejemplo:

Categoría 1 Los puestos de esta categoría requieren la realización de tareas simples, de carácter rutinario, rigiéndose por procedimientos que se encuentran establecidos. No requieren ninguna experiencia previa ni conocimientos técnicos.

Si se considera una escala, por ejemplo de diez categorías, se definirá enseguida totalmente la opuesta, en la cual los requerimientos de los factores se dan en la mayor intensidad.

Categoría 10 Los puestos incluidos en esta categoría requieren una especialización resultante de una formación definida y dirigida a encarar la toma de decisiones importantes que hacen a la gestión de la empresa; sus posiciones son sometidas a una revisión ligera antes

de su ejecución. Requiere, además, un dominio completo de las normas, procedimientos, reglamentos y políticas de la empresa.

- 3) Se sigue con las descripciones tomando la categoría 2 y la 9, la 3 y la 8, la 4 y la 7 y, por último, la 5 y la 6. De esta manera al quedar definidas estas dos últimas (5 y 6), concluirá el proceso que ha partido de lo más simple a lo más complejo, pasando por todos los grados intermedios.

4.2.5 TRABAJO POR COMITÉ

Este sistema también funciona sobre la base de un comité, de modo que todo lo dicho sobre funcionamiento en el sistema de jerarquización analizados en el punto 4.1.2 es de aplicación para este sistema.

Algunas empresas asignan a una persona la responsabilidad del diseño de la escala (categorías), pero ésta es analizada y revisada por un comité antes de ser adoptada.

El comité puede trabajar por el sistema de comité cerrado o abierto, sin embargo el más aconsejable es el abierto, constanding el más usual de las siguientes etapas:

1. El comité reúne y determina la cantidad de categorías o grados (escala) que adoptará el sistema y define cada una.
2. Recibe las descripciones (que pueden haberse redactado por cualquiera de los métodos señalados anteriormente).
3. Procede a definir cada una de las categorías.
4. Analiza las descripciones y discute la ubicación de cada puesto determinando la categoría que le corresponde a cada uno.

Las descripciones tienen que ser claras, concisas, sencillas y concretas. Debe omitirse palabras y frases innecesarias e iniciarse las frases con el verbo funcional en presente.

4.2.6 APLICACIÓN DEL SISTEMA

Una vez realizadas las definiciones, se debe medir los puestos contra estos parámetros, valorándolos incluyéndolos en las categorías correspondientes.

Posteriormente, se ordena dentro de cada categoría los puestos mediante un sistema de jerarquización.

Una vez realizada esta segunda operación, debe procederse a signar a cada categoría los valores tarifatorios, que deberán ser diferentes para cada una e iguales en la base para cada puesto, pudiéndose establecer diferenciales de acuerdo con el orden de importancia. Todo este trabajo debe realizarse con varios clasificadores, en reuniones conjuntas.

Este sistema funciona bien en universos chicos, sin embargo esta metodología es la empleada por el servicio civil norteamericano que, a través del acta de clasificación de 1949, divide en 18 categorías los puestos comprendidos. Teniendo presente el gran universo que ello supone, se concluye que estando bien armado este sistema y reglamentado, pueden esperarse resultados muy satisfactorios.

4.2.7 VENTAJAS

- ❖ Es un sistema que se caracteriza por sencillo de explicar y aplicar. Es de bajo costo y sumamente flexible.
- ❖ Su comprensión no ofrece dificultades, por lo que la generalidad del personal lo acepta al tener acceso a sus detalles. El hecho de establecer categorías, desde el momento de iniciarse su aplicación, favorece enormemente el ordenamiento de los puestos.
- ❖ Se puede afirmar con seguridad que este sistema funciona muy bien en universos de hasta cincuenta puestos, sin embargo por lo mencionado en el punto anterior si el sistema está bien armado y reglamentado no es inconveniente para que en un universo mayor llegue a tener un éxito razonable.
- ❖ Es un instrumento idóneo para realizar el primer intento de poner orden en los puestos de una empresa: muchas veces beneficia elegirlo previamente para la instalación de un sistema más completo.

4.2.8 DESVENTAJAS

- ❖ Suele haber deficiencia en las definiciones de las categorías.
- ❖ Por lo anterior hay dificultades para justificar las evaluaciones efectuadas.
- ❖ Un puesto puede llegar a pertenecer en forma parcial a una categoría y a otra.
- ❖ Muchas veces la remuneración actual del puesto influye en la evaluación. Lo mismo sucede con la jerarquía del puesto dentro del organigrama de la empresa.
- ❖ Ejerce mucha influencia la personalidad de los ocupantes de los puestos.

4.3 SISTEMA DE PUNTUACIÓN O CLASIFICACIÓN POR PUNTOS

Conocido como "Sistema de Puntos", o "Métodos de Punto", fue ideado por MERRILL R. LOTT, presentándolo en el año 1925, desde entonces se han ensayado muchas modificaciones, pero, en general todos los que utilizan puntos derivan de este primer sistema de puntuación. Ha tenido gran difusión y es el método más usado de todos los conocidos.

Es uno de los denominados cuantitativos, ya que traduce los valores de los grados de los factores en puntos, los que sumados, dan por resultado el total en puntos para cada puesto a considerar. Consiste en determinar un parámetro común para valorar todos los puestos que comprenda un universo dado. El mismo está compuesto por factores, que son los elementos constitutivos de un puesto dividido en grados, que representan la medida en que cada factor se da en el puesto de que se trata y a los cuales se les asigna un valor en puntos.

Las definiciones de los factores, los grados con sus descripciones y los valores en puntos son reunidos en lo que se denomina "manual de clasificación" o "manual de evaluación de puestos", que es la herramienta que permite hacer las evaluaciones.

4.3.1 DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES A EVALUAR

En todas las empresas existe una variedad importante de puestos que están relacionados unos con otros por características comunes, lo cual constituye una estructura que determina una serie de niveles diferentes. Así que hay puestos administrativos que difieren totalmente de los puestos técnicos por participar estos de características por completo distintas.

Es muy común en las empresas que tanto técnicos como administrativos sean evaluados mediante un mismo manual sin que se produzcan inconvenientes significativos. Pero lo que realmente crea dificultad importante para evaluarlos en conjunto serán aquellos puestos como los de operarios, en los cuales se ahondan mucho más las diferencias que hemos señalado.

Por lo tanto, es conveniente separar los niveles operarios de los técnicos y administrativos. Con ciertos ajustes, estos dos últimos pueden ser evaluados conjuntamente y hasta los más altos niveles de la empresa se podrían incorporar con aquellos.

4.3.2 EL COMITÉ

Se encuentra generalizada la opinión de que no es conveniente que este sistema sea manejado por un comité, contrariamente a lo que se ha dicho de otros sistemas. No obstante, no se puede descartar la posibilidad de que la empresa decida que actúe un comité por que sus políticas lo propugnen, sin embargo, resultará muy difícil constituirlo con personas técnicamente idóneas.

De formarse un comité para actuar en este sistema, el comité podría verse comprometido en un trabajo agobiador, dada la cantidad de grados y factores que es común usar, oscilando en un número de catorce, dieciocho y hasta veinte factores con cinco o más grados cada uno. Con sólo pensar la cantidad de puestos de un universo relativamente importante que deben ser evaluados con este sistema, el comité debería dedicarse prácticamente *full time* durante un tiempo bastante prolongado para dar término a su cometido.

Al formar un comité se comprometerá a gente de un nivel de cierta importancia o jerarquía dentro de la organización, que estará obligada a prestar su tiempo, por lo tanto, se afectarán los costos.

Es fácil reducir el alto costo de este procedimiento, al que se le puede agregar la papelería, el tiempo de otros análisis y el tiempo que le dejarán de dedicar a sus funciones específicas, con el deterioro correspondiente del desempeño de sus puestos.

Una traba que afecta el desarrollo de la tarea del comité es que éste deberá trabajar sin conocer los puntajes de los grados, debiendo sólo elegir el grado que le asigna al factor del puesto considerado, por cuanto inconscientemente sus miembros, en conocimiento del puntaje de los grados, se inclinarían a evaluar con una cierta predisposición.

A veces las diferencias son tan sutiles que vuelven más engorrosa su actuación. En muchas ocasiones el criterio de un analista debidamente entrenado resulta ser imparcial que la voluntad de todo un comité.

4.3.3 EL MANUAL

Este sistema requiere la utilización de una herramienta, un "manual de valuación", tal y como se mencionó en el punto 4.3, el cual se compone de una cantidad de factores con sus definiciones, los grados en que estos factores se dan y la descripción de aquellos simultáneamente con el puntaje que se asigna a cada uno.

En los primeros sistemas ensayados se utilizó un número de factores relativamente grande, pero en la actualidad se puede observar una tendencia marcada hacia la disminución. No obstante, un número muy reducido puede ser un grave inconveniente, pues puede ser que las diferencias entre puestos no sean las adecuadas, y se omita considerar elementos importantes afectándose la precisión y, en consecuencia, la valoración. Por otro lado un número elevado hace que dichas diferenciaciones queden sujetas a sutilezas o precisiones poco practicables.

Así que el número de factores será el resultado de las intenciones de los responsables del programa. Si se quiere hilar fino, los factores serán muchos; si, por el contrario, la idea es simplificar, aunque profundizando en los puntos esenciales, éstos, constituirán un número moderado, por ejemplo, doce factores.

El manual puede desarrollar factores elegidos expresamente para una empresa determinada o la adaptación de uno ya probado en otra empresa. Todo ello sin descartar la posibilidad de que se aplique en forma integral un manual cuya utilización en otra organización haya dado un resultado óptimo.

El hecho de idear un manual a la medida de la empresa es una obra realmente importante, y lograrlo, un esfuerzo ponderable, pero tal vez sea una aventura o una experiencia no del todo conveniente. Es aconsejable como una solución aceptable en atención al tiempo y al costo que demande es tomar la decisión de implantar un manual íntegramente ya probado con la única limitación de tener en cuenta que las características del universo a evaluar y de la empresa coincidan en una proporción aceptable.

4.3.3.1 ELABORACIÓN DEL MANUAL

➤ SELECCIÓN DE LOS FACTORES

Esta operación es una de las más delicadas y difíciles en el proceso de elaboración del manual, puesto que de su acierto dependerá el éxito del mismo. Los manuales más difundidos se mueven en un número de factores que varían entre ocho y dieciocho, sin que su cantidad tenga una importancia muy grande.

➤ CARACTERÍSTICAS DE LOS FACTORES

Los factores deben participar al menos de las siguientes condiciones:

1. **Ser importantes**, en el sentido de que se trate de elementos que dan valor al puesto.
2. **Comunes** a todos los puestos, o sea que deben estar presentes en una mayoría importante de aquellos.

3. **Variables** en su intensidad, lo cual significa que su presencia se verifica con mayor o menor peso en cada puesto, o sea que deben poderse dividir en grados.
4. **Características** deben referirse a las propias del puesto y no a las personas que lo ocupan circunstancialmente.

➤ FACTORES A UTILIZAR

Cuando se ha determinado que factores se utilizarán, se puede realizar un estudio de las frecuencias con que los mismos se dan en los departamentos, o secciones o áreas de la empresa en la que se va aplicar el sistema.

Lo anterior se puede llevar a cabo por medio de un cuadro de doble entrada, en el cual se cruzan los factores elegidos con las cantidades de frecuencia registradas en las distintas áreas a evaluar, expresada en porcentajes. Tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

FACTORES	Á R E A S				PROMEDIO
	PERSONAL	PRODUCCIÓN	COMERCIA-LIZACIÓN	FINANZAS	
ESTUDIOS	100	100	100	100	100
EXPERIENCIA	100	100	100	100	100
INICIATIVA	100	100	100	1000	100
RESP. CONFIDENC.	80	20	50	30	45
RESP. CONTACTO	100	100	100	100	100
RESP. MATERIAL	10	50	10	30	25
RESP. DINERO	20	10	30	80	35
ESFUERZO MENTAL	100	100	100	100	100
CONDICIONES DE TRABAJO	100	100	100	100	100

De esta manera se puede visualizar la importancia de los factores por la incidencia de su peso porcentual con respecto a los otros, en cada área y en los promedios. Así se puede analizar y sacar conclusiones como: la conveniencia de suprimir algún factor (por su bajo porcentaje de frecuencia respecto del universo considerado), o bien analizar la posibilidad de reducir su número (por ejemplo fundiendo dos en uno), o decidir mantenerlos por ser equilibrado el peso de sus frecuencias respecto del conjunto.

➤ DEFINICIONES DE LOS FACTORES

Luego de seleccionados los factores que se habrán de utilizar, corresponde definirlos. Este es un proceso sumamente importante y en el cual se debe tener especial cuidado. Para obtener una interpretación clara y uniforme de los mismos, ésta debe ser concreta, amplia y referida al universo a evaluar, de lo contrario, se producirán inconsistencias dentro de las evaluaciones que se realizan.

Para conseguir mayor claridad y disipar dudas, se encabeza las definiciones con un texto formal que trata de especificar los rasgos generales que configuran el factor, agregando a continuación una explicación adicional referida a éste, con la finalidad de aclarar, analizar su significado y brindar una guía para su total interpretación.

➤ ELECCIÓN DE LOS GRADOS

Una vez que los factores han sido definidos en forma adecuada, corresponde considerar su graduación; es decir, determinar los distintos puntos de importancia en que cada uno de ellos se presenta.

Los puntos no se expresan o manifiestan en todos los puestos con idéntica o similar intensidad, por ello es necesario, para facilitar la evaluación, subdividir el recorrido total de la intensidad de cada factor en intervalos llamados grados, cada uno de los cuales representa un determinado nivel, asignándole un valor en puntos.

También, se tiene que decidir cuál ha de ser el número de grados que se le asignará a cada factor, y definir cada uno de éstos con la misma claridad y precisión con que ha sido definido cada factor.

➤ FORMA DE ESTABLECER LOS GRADOS

Se deben analizar los puestos en términos de cada factor para definir la cantidad mínima requerida en la serie de puestos a considerar. Por ejemplo, en el factor "educación", se tiene que decidir el mínimo de educación requerida en la clase de puestos considerada. Si el mínimo es la educación secundaria, ese sería el grado 1; el grado 2 sería la enseñanza preparatoria; el 3 la universidad, etc. Se comienza con los requisitos mínimos elevándose hacia el máximo para la clase de puestos, en particular para los cuales se prepara la escala.

➤ DEFINICIÓN DE LOS GRADOS

Una óptima definición de los grados debe reunir las siguientes condiciones:

- a) Ser sencilla de entender y simple en su redacción.
- b) Estar redactada en breves palabras y con las mismas dar a conocer lo que comprende respecto del factor considerado, es decir, ser concisa.
- c) Ser clara (su redacción no puede dar lugar a dudas), por lo tanto, deberá comprenderse suficientemente con una simple leída.

➤ PONDERACIÓN DE LOS FACTORES

No todos los factores tienen el mismo peso o valor relativo, por lo tanto, se debe encarar la tarea de determinar los valores de las incidencias que se desea dar a cada uno de ellos. Estas incidencias son porcentajes que se determinan arbitrariamente y dependen de las decisiones políticas del grupo encargado del programa.

Al señalar el valor relativo de un puesto, normalmente se supone que el mismo es de 100%; el problema será distribuir esa cantidad entre los factores de acuerdo con su importancia, es decir, se tiene que dar una proporción mayor al más importante, una más pequeña.

➤ DETERMINACIÓN DEL NUMERO DE GRADOS

En esta etapa corresponde ponerse de acuerdo al decidir sobre el número de grados a asignar a cada factor.

Tomada la decisión sobre la cantidad de grados, por ejemplo, cinco para cada factor, en una progresión determinada, se debe cuidar que las proporciones establecidas inicialmente se vean observadas a lo largo de todo el manual, o sea, en todos los grados de los demás factores.

Hay que tener en cuenta que, si, por ejemplo, hemos elegido una ponderación para un grado, ésta debe estar de igual manera establecida para idénticos grados de los demás factores. En esta forma, se conseguirán un equilibrio total y una relación adecuada entre grados y factores en todo el manual.

4.3.4 CONTROL Y AJUSTE DE MANUAL

Antes de que se aplique el manual, es necesario comprobar que lo que se ha hecho sea aceptable. Sin esta seguridad se corre el riesgo de que fracase o que se obtengan grandes incongruencias que desprestigien definitivamente al manual, y no pueda rescatarse nada de todo lo positivo que contenga.

El problema radica fundamentalmente en saber si los factores son consistentes, si el número y amplitud de los grados son correctos, así como si las definiciones de los grados son claras y precisas.

Esto se puede realizar a través de un **procedimiento empírico** el cual consiste en formar un comité con personal representativo de la empresa y con antigüedad, pueden ser entre cinco o siete personas. Se seleccionan puestos claves, que deben ser importantes con tareas definidas y delimitadas, deben constituir una muestra significativa. También se verificará que los puestos clave tengan sueldos que sean proporcionados entre sí. Todo puesto que no tenga una relación remuneratoria aceptable deberá ser sustituido o eliminado de la muestra.

Cuando se trate de universos reducidos, lo más conveniente será probar la consistencia del manual valorando todos los puestos, aunque estos no cumplan todos los requisitos exigidos.

Sometidos a consideración del comité los resultados de la evaluación se podrán analizar y determinar si se ha conseguido un resultado equilibrado. Podrá también observarse si no se ha cometido errores importantes. También habrá de determinar si ello es culpa del manual o es que la valoración obtenida se ajusta a la realidad y la idea que se tenía de la importancia de ciertos puestos estaba equivocada.

Este procedimiento lleva a una conclusión que dará una cierta confianza con respecto a la eficacia del manual. Muchas veces ésta es la única prueba a que es sometido, obteniéndose no obstante muy buenos resultados confirmados posteriormente.

Sin embargo, siempre conviene evitar riesgos mayores, así que se puede aprovechar las técnicas estadísticas que llevan a un resultado más ajustado, evitando problemas que pueden hacer peligrar todo lo hecho.

4.3.5 VALORACIÓN DEL SISTEMA

La valoración consiste en decidir la puntuación que corresponda que, de coincidir con las conclusiones de las especificaciones con el manual, no habrá que hacer otra cosa que la una simple transcripción.

Esto sucede cuando se trabaja con formularios semicerrados o cerrados, pero cuando se trata de formularios abiertos, los analistas deben evaluar volcando tales datos en otros formularios, en los que se tiene que consignar los grados en los cuales el analista estima, se debe ubicar la valoración respecto de cada factor.

Para realizar la valoración el formulario prevé una columna especial, generalmente del lado derecho. Estos formularios se denominan "hoja de valoración" y responden a la estructura del manual, tal como se muestra a continuación:

HOJA DE VALORACIÓN		
1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO		
UBICACIÓN:		
GERENCIA:	CÓDIGO:	
DEPARTAMENTO:	RANGO:	
2. SÍNTESIS DE LA DESCRIPCIÓN DE TAREAS:		
3. RESPONSABILIDAD		
3.1 POR DECISIONES	GRADOS	PUNTOS
3.2 POR TRABAJO DE OTROS		
3.3 POR MATERIALES Y EQUIPOS		
3.4 POR SEGURIDAD DE OTROS		
3.5 POR DINERO		
3.6 POR ASUNTOS CONFIDENCIALES		
3.7 POR CONTACTOS		
4. HABILIDAD		
4.1 INSTRUCCIÓN REQUERIDA		
4.2 EXPERIENCIA EXIGIDA		
4.3 INICIATIVA		
5. ESFUERZO		
5.1 FÍSICO		
5.2 MENTAL		
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
6.1 CONDICIONES AMBIENTALES		
6.2 RIESGOS DE TRABAJO		
6.3 FATIGA		
7. SUPERVISIÓN		
7.1 EJERCIDA		
7.2 RECIBIDA		
FECHA:	FIRMA Y ACLARACIÓN ANALISTA:	

Existen dos tipos de evaluación, vertical y horizontal; La **evaluación vertical** consiste en encarar puesto por puesto, considerando cada uno de los factores para un puesto, para luego seguir con otro y así sucesivamente. En la

evaluación horizontal se encara factor por factor, teniendo en cuenta un factor por vez para todos los puestos.

Por lo común la evaluación se hace verticalmente, pero como una forma de control, sobre todo cuando se pone en marcha un programa o se han introducido reformas sustanciales al existente, resulta altamente conveniente hacer también la evaluación horizontal, factor por factor, a fin de comparar resultados, para constatar su grado de coherencia o consistencia.

4.3.6 VENTAJAS

- Es el más exacto de los sistemas conocidos. Es más preciso que otros.
- Tiene la virtud de separar la evaluación de la remuneración. Esto permite manejar más cómoda y fluidamente el problema de la determinación de los niveles salariales, basándonos en la información proveniente del mercado en comparación con la situación interna de la empresa. Por lo tanto evaluación y remuneración no se verán influenciadas mutuamente.
- Posee una mayor objetividad. En 1925, cuando MERRILL LOTT lo dio a conocer, lo calificó como método científico, dando lugar a una discusión. Hoy existe acuerdo respecto de que si bien el método no es rigurosamente científico, los resultados lo llevan a un grado aceptable de objetividad.
- Una vez implementado es relativamente fácil de operar y de explicar al personal.
- Determinar valores en puntos a los puestos torna más fácil la tarea de agrupamiento de estos en categorías y asignarles valores salariales.
- Tiene la ventaja de obligar a los evaluadores a considerar los factores más que al puesto globalmente, como un todo, vitando la influencia de su ocupante actual.
- Simplifica el procedimiento de evaluación proporciona similares estándares a todos los evaluadores.

4.3.7 DESVENTAJAS

- Tiene poca flexibilidad, por cuanto la adecuación del manual a los cambios tecnológicos no puede hacerse con la rapidez exigida.
- Hay un acierta arbitrariedad para la elección de los factores. Evidentemente si esto sucede, se debe a que el sistema no es terminantemente científico, sino que, como todos los sistemas de valoración conocidos, es un procedimiento que estudia los problemas con espíritu científico, de una manera ordenada y sistemática.
- Su aplicación demanda mucho tiempo. El tiempo se acorta si las descripciones son realizadas por los interesados, pero se debe considerar que en general se pierde objetividad.
- Su implementación es muy costosa. En cuanto al costo la inversión puede ser significativa si se aplica y se arma el sistema mediante la actuación de un comité; pero, si se decide que el sistema se lleve a cabo por un grupo de analistas, se tiene que estipular e el costo de los honorarios que recibirán los técnicos y la duración de su trabajo. También se producirán demoras y se elevarán los costos si se decide armar el sistema con factores propios.
- Desarrollar el manual de evaluación puede ser una tarea demasiado difícil en el sentido que resulte aplicable para todos los puestos.
- Existe el peligro de que los valores numéricos previstos en el manual y asignados luego a los puestos brinden una imagen de objetividad no del todo exacta, originando equivocadas interpretaciones.

4.4 SISTEMA DE COMPARACIÓN POR FACTORES

El autor de este sistema fue EUGENE BERGE (y sus colaboradores BURK y HAY) en 1926., quien al observar que la progresión aritmética o geométrica del sistema de puntos que representaba la intensidad con que se da cada factor no se da con la regularidad esperada, decidió experimentar con otro sistema que fuera más preciso.

Este es un sistema analítico, incluye un proceso de análisis, de descomposición de los puestos en factores para efectuar su valoración, los evalúa en consideración a la proporción en que se dan en ellos los factores tenidos en cuenta.

Es cuantitativo pero a diferencia del de puntos, se manifiesta el valor en unidades monetarias, en lugar de usar puntos.

El sistema consiste en la elaboración de una escala monetaria para cada factor en la que actúa una serie de puestos clave, que sirven de puntos de referencia.

Puestos claves son aquellos que están claramente definidos con respecto a sus cometidos y cuyos salarios no están sujetos a controversias y que es posible encontrarlos distribuidos en la escala de salarios.¹⁵

La tarifa correspondiente al puesto clave es repartida entre los factores según la importancia o peso que ellos tengan en el puesto. Es fundamental que las tarifas asignadas al puesto clave sean correctas y que hayan sido aprobadas por el comité, que sean reales en el sentido de ser comunes o frecuentes tanto en el mercado como en la consideración del personal.

4.4.1 EL COMITÉ

Es aconsejable que este sistema se ponga en vigencia por la ecuación de un comité, aunque no es imprescindible que esto sea así, ya que en muchas ocasiones funciona razonablemente sin él.

La primera tarea para la instalación del sistema es la elección de los factores, y es conveniente que la realicen expertos y no el comité, ya que los comités pueden actuar con diversidad de opiniones y de tendencias.

15 Lanham, Elizabeth. Valuación de Puestos. Pág. 189

4.4.2 SELECCIÓN DE LOS PUESTOS CLAVES

Es el comité el encargado de elegir los puestos clave a utilizar como marco o patrón de referencia.

Es conveniente una cantidad de quince o veinticinco puestos clave para una empresa mediana a grande, es una muestra suficientemente representativa. Benge recomienda esa cifra, ya que se pueden cubrir todos los valores de una escala con exceso.

Los puestos tendrán que satisfacer los siguientes requisitos.

- a) Ser estables, que no corran el riesgo de desaparecer.
- b) Bien definidos y conocidos.
- c) Representar todos los tipos de los puestos existentes.
- d) Sus valores salariales deben ser coherentes, tanto dentro de la empresa como respecto del mercado.

4.4.3 DESCRIPCIONES DE LOS PUESTOS CLAVE

Las descripciones de los puestos clave no ofrecen más dificultades que la de una descripción común. La información debe ser amplia y lo más clara posible.

4.4.4 FACTORES QUE SE DEBEN CONSIDERAR

Se pueden tomar tres decisiones:

1. Elección de factores propios.
2. Reforma o adaptación de otro sistema ya probado.
3. Adopción lisa y llana de otro sistema ya probado.

Los factores que Benge tomó en consideración al crear el sistema fueron cinco:

1. Exigencias mentales.
2. Habilidad.
3. Exigencias físicas
4. Responsabilidad.
5. Condiciones de trabajo.

4. 4.5 DEFINICIÓN DE LOS FACTORES

Los factores tomados por Benge y sus correspondientes definiciones son las siguientes:

1. Exigencias mentales:

- a) Inherentes: características mentales, como inteligencia, memoria, raciocinio, facilidad de expresión verbal, capacidad de trabajo e imaginación.
- b) Adquiridas:
 - 1. instrucción general, como gramática y aritmética, o información general sobre deportes, acontecimientos mundiales, cultura, etc.
 - 2. conocimientos especializados, como química, ingeniería, contabilidad, publicidad, etc.

2. Habilidad:

- a) Inherente: facilidad de coordinación muscular, como el manejo de máquinas, movimientos repetidos, coordinaciones cuidadosas, destreza, montajes, desmontajes, etc.
- b) Adquirida: conocimiento específico de trabajo necesario para la coordinación muscular solamente, adquirido por la ejecución del trabajo, no debe confundirse con la instrucción general o con el conocimiento especializado. Es en gran parte entrenamiento de impresiones sensoriales.

3. Exigencias físicas:

- a) Esfuerzo físico.: trabajo sentado, de pie, andar, empujar, tirar, etc. Deben tenerse en cuenta la cantidad de esfuerzo ejercido y su grado de continuidad.
- b) Condiciones físicas: edad, altura, peso, sexo, fortaleza, agudeza visual, etc.

4. Responsabilidad:

- a) Por materias primas, materiales en proceso, equipo, herramientas, propiedades, etc.
- b) Por dinero o bienes negociables.
- c) Por beneficios y pérdidas económicas o mejoras de sueldos.
- d) Por contactos con el público.
- e) Por registros, ficheros o archivos.

- f) Por supervisión. Fundamentalmente la complejidad de la supervisión ejercida sobre los subordinados; el número de estos es un aspecto secundario.

5. Condiciones de trabajo (generales):

- a) Influencias ambientales: atmósfera, ventilación, iluminación, ruido, compañeros de trabajo, etc.
- b) Riesgos, tanto procedentes de trabajo, como de los alrededores.
- c) Horarios de trabajo.

Es muy importante que los miembros del comité comprendan perfectamente las definiciones de los factores, además de los detalles y dificultades de todos los puestos clave.

4.4.6 PASOS PREVIOS A LA EVALUACIÓN DE LOS PUESTOS CLAVE

- Interpretar las definiciones de los factores, a fin de que exista un criterio general.
- Distribución entre los miembros de las descripciones de los puestos clave que han sido recibidas por el secretario.
- Construcción de las escalas por un procedimiento de jerarquización de las series de puestos clave con referencia a cada factor.

4.4.6.1 PRIMERA ETAPA DEL PROCESO

❖ ORDENAMIENTO JERÁRQUICO

Esta etapa se puede llevar a cabo por el sistema de comité cerrado, o sea, en reunión plenaria, o por comité abierto, o sea, la consideración individual que luego será clasificada por el secretario. Es más aconsejable el sistema abierto ya que cada miembro tiene de antemano las definiciones de los factores y descripciones y definiciones de los puestos clave y los ordena de acuerdo con su forma de ver las cosas, su criterio y experiencia, circunscribiéndose a un factor por vez.

Los ordenamientos serán recibidos por el secretario, quien los clasificará y pondrá a consideración del comité, en reunión plenaria. La tarea del secretario consiste en ordenar las calificaciones recibidas de cada evaluador con ayuda de un formulario como el siguiente:

No. DE ORDEN	CLASIFICACIÓN DE PUESTOS CLAVE				CONDICIONES DE TRABAJO
	EXIGENCIAS MATERIALES	HABILIDAD	EXIGENCIAS FÍSICAS	RESPONSABILIDAD	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					

FECHA: _____ EVALUADOR: _____

Estos formularios deben ser completados y firmados por cada evaluador y enviados y/o retirados por el secretario del comité.

El evaluador tiene que escribir el nombre o código del puesto en el orden de importancia que considere corresponde por cada factor tomado en cuenta.

Los datos del formulario anterior son volcados en una planilla factor por factor, tal y como se muestra a continuación:

PROMEDIOS DE CALIFICACIÓN POR FACTOR					
FACTOR: RESPONSABILIDAD					
PUESTO CLAVE	VAL. (1)	VAL. (2)	VAL. (3)	VAL. (4)	PROMEDIO
Operador de consulta	2	1	1	2	1.5
Mecánico "B"	4	3	3	3	3.3
Peón	8	8	8	7	7.7
Encargado de caldera	1	2	2	1	1.5
Pintor	5	5	4	4	4.5
Modelista	3	4	5	5	4.3
Maquinista	7	7	7	8	7.2
soldador	6	6	6	6	6.0

Los resultados se unifican en los promedios obtenidos por cada factor en otra planilla, que registra lo conseguido por cada puesto en cada factor, redondeados, como se muestra en la siguiente planilla:

PROMEDIOS POR FACTOR					
PUESTO CLAVE	EXIGENCIAS MENTALES	HABILIDAD	EXIGENCIAS FÍSICAS	RESPONSABILIDAD	CONDICIONES DE TRABAJO
Operador de consola	(2)3.2	(6)4	(6)6	(2)1.5	(8)8
Mecanico "B"	(5)4	(3)2.5	(5)5	(3)3.3	(6)6
Peón	(8)8	(8)8	(1)1	(8)7.7	(2)3
Pintor	(7)7	(7)4.2	(4)2.5	(5)4.5	(5)4.7
Encargado de caldera	(3)3.5	(4)3	(2)2	(1)1.5	(4)4.2
Modelista	(1)3	(1)1.5	(7)6.2	(4)4.3	(7)7
Maquinista	(4)3.7	(5)3.5	(8)8	(7)7.2	(3)3.5
soldador	(6)6	(2)2	(3)2.3	(6)6	(1)2

Se consignan al margen izquierdo, entre paréntesis, el número correspondiente al ordenamiento jerárquico que resulte de aplicar dichos promedios, siempre con referencia a cada factor. Este ordenamiento jerárquico se utilizará para ser comparado con el que resulte de la distribución tarifaria.

4.4.6.2 SEGUNDA ETAPA DEL PROCESO

❖ DISTRIBUCIÓN DE LOS VALORES MONETARIOS

Se procede a asignar a cada uno de los factores básicos de los puestos clave la proporción de las tarifas que según la importancia de los calificadores le otorguen le corresponderá de la remuneración total del puesto.

La distribución se hará tomando como criterio la importancia que cada factor tiene en el puesto clave con referencia a los otros factores.

Esta segunda etapa debe realizarse en forma totalmente independiente de la primera calificación. Se debe evitar la influencia que puede causar tener a la

vista las ordenaciones ya realizadas. Así que es conveniente dar pasar cierto tiempo para que el evaluador no tenga tan presentes las ordenaciones.

Cada evaluador trabaja separadamente, haciendo lo siguiente:

1. Señalar el porcentaje de la tarifa total (remuneración correspondiente al puesto) que a cada factor le toca.
2. Transformar en valores monetarios dichos porcentajes.

El trabajo del comité será compatibilizar los resultados. Cuando no se logre la suficiente coherencia y consistencia en los resultados, los evaluadores se pondrán de acuerdo, o eliminarán el puesto clave.

Se utilizan formularios para fijar los promedios de los valores monetarios.

PROMEDIO DE LOS VALORES PORCENTUALES DE LA TARIFA ACTUAL					
PUESTO CLAVE	EXIGENCIAS MENTALES	HABILIDAD	EXIGENCIAS FÍSICAS	RESPONSABILIDAD	CONDICIONES DE TRABAJO
Encargado de caldera	24.2	16.3	13.0	37.9	8.6
Operador de consolas	32.0	14.8	10.0	37.3	5.9
Modelista	32.0	27.5	7.2	26.8	6.5
Mecánico "B"	24.3	23.0	12.2	32.5	8.0
Soldador	17.5	26.3	17.5	23.7	15.0
Maquinista	32.8	20.7	8.8	21.0	16.7
Pintor	11.5	17.4	24.0	32.6	14.5
Peón	7.8	14.4	41.7	12.5	23.6

Después se transforma el porcentaje en valores monetarios promedio sobre la tarifa total, como se muestran el siguiente cuadro:

VALORES MONETARIOS PROMEDIO SOBRE TARIFA TOTAL ACTUAL						
PUESTO CLAVE	TARIFA TOTAL ACTUAL	EXIGENCIAS MENTALES	HABILIDAD	EXIGENCIAS FÍSICAS	RESPONSABILIDAD	CONDICIONES DE TRABAJO
Encargado de caldera	92.0	22.3	15.0	12.0	34.8	7.9
Modelista	83.0	26.6	22.8	6.0	22.2	5.4
Soldador	80.0	14.0	21.0	14.0	17.0	12.0
Operador de consolas	77.0	24.6	11.4	7.8	28.7	4.5
Mecánico "B"	74.0	18.0	17.0	9.0	24.0	6.0
Maquinista	61.0	20.0	12.6	5.4	12.8	10.2
Pintor	46.0	5.3	8.0	11.0	15.0	6.7
peón	36.0	2.8	5.2	15.0	4.5	8.5

Posteriormente se establece la clasificación de los puestos clave para cada factor, como se mostrará en el siguiente cuadro, en atención a la parte del valor monetario que se le ha asignado en el cuadro anterior, por el cual se determinan los valores monetarios promedio sobre la tarifa total actual, correspondiente a cada factor logrado por la aplicación de los promedio porcentuales.

ORDENAMIENTO MONETARIO POR FACTOR					
PUESTO CLAVE	EXIGENCIAS MENTALES	HABILIDAD	EXIGENCIAS FÍSICAS	RESPONSABILIDAD	CONDICIONES DE TRABAJO
Encargado de caldera	3	4	3	1	4
Operador de consolas	1	1	7	4	7
Modelista	2	6	6	2	8
Mecánico "B"	6	2	2	5	1
Soldador	5	3	5	3	6
Maquinista	4	5	8	7	2
Pintor	7	7	4	6	5
Peón	8	8	1	8	3

Una vez que se ha conseguido el ordenamiento monetario, como se muestra en la tabla anterior, se compara el ordenamiento obtenido por las comparaciones jerárquicas efectuadas para cada factor y la de los valores monetarios en un cuadro como el siguiente:

COMPARACIÓN DEL ORDENAMIENTO JERÁRQUICO Y MONETARIO											
PUESTO CLAVE	EXIGENCIAS MENTALES		HABILIDAD		EXIGENCIAS FÍSICAS		RESPONSABILIDAD		CONDICIONES DE TRABAJO		
	J	M	J	M	J	M	J	M	J	M	
Encargado de caldera	3	3	4	4	2	3	1	1	4	4	
Operador de consolas	1	1	1	1	7	7	4	4	7	7	
Modelista	2	2	6	6	6	6	2	2	8	8	
Mecánico "B"	6	6	2	2	3	2	5	5	1	1	
Soldador	5	5	3	3	5	5	3	3	6	6	
Maquinista	4	4	5	5	8	8	7	7	3	2	
Pintor	7	7	7	7	4	4	6	6	5	5	
Peón	8	8	8	8	1	1	8	8	2	3	

J = ORDENAMIENTO JERÁRQUICO
M = ORDENAMIENTO MONETARIO

Los cuadros sombreados donde no se coincide deberá considerarse, ya que si se produjeran incoherencias en los dos tipos de ordenamiento, el comité deberá determinar la discordancia producida decidiendo el correcto. Tendrán que analizar con más detenimiento las descripciones y discutir los criterios con los evaluadores.

Cuando sea imposible llegar a un acuerdo, es conveniente eliminar el puesto en litigio.

Posteriormente se prepara un cuadro final, para observar el resultado definitivo.

CUADRO DE ORDENAMIENTO FINAL										
PUESTO CLAVE	EXIGENCIAS MENTALES		HABILIDAD		EXIGENCIAS FÍSICAS		RESPONSABILIDAD		CONDICIONES DE TRABAJO	
	RANGO	TARIFA	RANGO	TARIFA	RANGO	TARIFA	RANGO	TARIFA	RANGO	TARIFA
Encargado de caldera	3	22.30	4	15.00	2	12.00	1	34.80	4	7.90
Operador de consolas	1	26.60	1	22.80	7	6.00	4	22.20	7	5.40
Modelista	2	24.60	6	11.40	6	7.80	2	28.70	8	4.50
Mecánico "B"	6	14.00	2	21.00	3	13.00	5	19.00	1	12.00
Soldador	5	18.00	3	17.00	5	9.00	3	24.00	6	6.00
Maquinista	4	20.00	5	12.60	8	5.40	7	12.80	3	10.20
Pintor	7	5.30	7	8.00	4	11.00	6	15.00	5	6.70
Peón	8	2.80	8	5.20	1	15.00	8	4.50	2	8.50

Después de tener los datos agrupados en la tabla, se elabora la escala para poder realizar la valoración de los restantes puestos de trabajo.

ESCALA DE FACTORES CON VALORES MONETARIOS					
VALOR MONETARIO	EXIGENCIAS	HABILIDAD MENTAL	EXIGENCIAS FÍSICAS	RESPONSABILIDAD	CONDICIONES DE TRABAJO
39					
38					
37					
36					
35				ENCARGADO DE CALDERA	
34					
33					
32					
31					
30					
29				OPERADOR DE CONSOLA	
28					
27					
26	MODELISTA				
25	OPERADOR DE CONSOLA				
24				MECÁNICO "b"	
23		MODLISTA			
22	ENCARGADO DE CALDERA				
21		SOLDADOR			
20	MAQUINISTA				
19				SOLDADOR	
18	MECÁNICO "B"				
17		MECÁNICO "B"			
16					
15		ENCARGADO DE CALDERA	PEÓN	PINTOR	
14	SOLDADOR		SOLDADOR		
13		MAQUINISTA		MAQUINISTA	
12			ENCARGADO DE CALDERA		SOLDADOR
11		OPERADOR DE CONSOLA	PINTOR		
10					MAQUINISTA
9			MECÁNICO "B"		PEÓN
8		PINTOR	OPERADOR DE CONSOLA		ENCARGADO DE CALDERA
7					PINTOR
6	PINTOR		MODELISTA		MECÁNICO "B"
5		PEÓN			
4			MAQUINISTA	PEÓN	MODELISTA
3	PEÓN				OPERADOR DE CONSOLA
2					
1					

Sumando los valores tarifatorios de cada factor, se logra el valor total del puesto, por ejemplo; operador de consola, $25+11+8+29+4=77$

A la izquierda se consigna el valor de la tarifa, ya sea en moneda corriente o en puntos, lo cual permite transformarlo más adelante en valor monetario corriente.

En las columnas de los factores, se ubican los puestos claves a nivel de la escala que en las etapas anteriores les correspondió. Cuando los espacios entre puestos son muy grandes, se pueden ubicar puestos clave suplementarios, a fin de encontrar parámetros más cercanos. Se procede a ello mediante un trabajo de comité, que deberá cuidar que la suma de las tarifas parciales de los factores de la tarifa total.

Cuando un puesto haya sido comparado con todos los factores de los puestos clave tendremos, como resultado de su sumatoria, la remuneración que corresponda al mismo.

4.4.7 VENTAJAS

- ❖ Se evitan muchas inexactitudes que se derivan de la aplicación de los otros sistemas.
- ❖ Debido a que las comparaciones se efectúan mediante un análisis factorial de los puestos provoca que los elementos que ingresen en la comparación sean más concretos.
- ❖ Sus dificultades de aplicación desaparecen una vez instaurado, y su continuación no ofrece inconvenientes.

4.4.8 DESVENTAJAS

- ❖ Se invierte mucho tiempo para su elaboración.
- ❖ Existe una dificultad para explicar a los empleados sus funcionamientos y aplicación, sobre todo, lo referente a la escala.
- ❖ Los factores son arbitrariamente elegidos.
- ❖ Si existe una tarifa entre los puestos clave, ésta se perpetua, dada la base que el sistema posee.

4.5 CONCLUSIONES DE LOS MÉTODOS DE VALUACIÓN

Se han descrito los cuatro métodos de valuación más usados por las empresas para determinar un salario justo, la equidad es lo que siempre se pone en tela de juicio en las organizaciones, a toda persona le gusta sentirse segura y percibir lo correcto. Por lo general todos tendemos a comparar nuestro trabajo y salario, así que es importante que las empresas ocupen algún método para determinar el salario correcto.

Como vimos cada método tiene diferentes lineamientos y características, ventajas y desventajas, que las empresas deben de tomar en cuenta para su aplicación. También no todos los métodos se pueden aplicar en todas las empresas, debido a sus características propias, a sus necesidades, objetivos y sobre su tamaño o número de puestos.

Para obtener los objetivos deseables se deben analizar cada método para elegir el más adecuado. Sin embargo, no basta con una evaluación interna, aunque es muy importante y es el primer paso para lograr la equidad en un salario, es importante mirar alrededor, es decir, se debe conocer que salarios se están ofreciendo externamente (en otras empresas) lo que permitirá ser competentes en los salarios ofrecidos en el mercado laboral. Para esto es necesario realizar una encuesta salarial, la cual se analizará en el siguiente capítulo.

CAPITULO 5

5. ENCUESTA SALARIAL

La encuesta salarial es una investigación de las remuneraciones que pagan las demás empresas en el mercado laboral de interés para organización. La encuesta salarial permite que una organización mantenga la equidad interna, es decir, que paguen a los empleados compensaciones equivalentes a los que ganan los empleados en otros establecimientos.

Cuando se usan en conjunto la encuesta salarial y la valuación de puestos, sirven para unir la probabilidad de la equidad interna y externa. Aunque las encuestas se realizan para recolectar datos competitivos, pueden reunir información sobre las prestaciones para los empleados o sobre prácticas organizacionales de retribución (como tarifas de tiempo extra).

Las encuestas salariales pueden ser formales e informales. Las informales se dan cuando en las ofertas de trabajo (vacantes) se da el salario que se ofrece, los espectadores pueden saber de antemano si el sueldo es competitivo o no. Las encuestas informales sirven para encontrar discrepancias en sueldos ofrecidos. Las encuestas formales son las que las empresas preparan de antemano por medio de un cuestionario y las aplican en diversas empresas que tengan similitudes en los puestos para saber que sueldo ofrecen y comparar. Para que una encuesta sea útil debe ser específica.

La determinación de las políticas de compensación y la aplicación de las mismas mediante programas amplios e integrados de administración de sueldos se basan en una evaluación exacta de la posición de la organización dentro del mercado salarial; para ello habitualmente se emplea la encuesta salarial. El responsable de la encuesta deberá tomar en consideración la precisión, totalidad, oportunidad, costo y aplicabilidad de los datos disponibles de las encuestas y seleccionara los más apropiados con fines de comparación.

❖ ¿QUIÉN DEBERÁ SER RESPONSABLE DE LA ENCUESTA EN LAS ENCUESTAS EN LA ORGANIZACIÓN?

En lo posible el empleado de más alto nivel, responsable de proponer las políticas compensatorias a la alta dirección, obviamente que conozca de la organización y los puestos de trabajo a encuestar y que haya participado en el análisis, descripción y valoración de los puestos actuales; apoyado en un equipo de encuestadores capacitados.

❖ LA PREPARACIÓN DE LA ENCUESTA

Luego de determinar la necesidad de ejecutar una encuesta en razón de que no existe información disponible, debe dedicarse tiempo a determinar propósito y alcance de la misma; para ello se debe planear y realizar con sumo cuidado la obtención de los datos de manera que sean significativos, amplios, oportunos y al costo más bajo posible.

La empresa que va a realizar la encuesta debe resolver previamente las siguientes cuestiones importantes:

1. ¿cuál es el objetivo de la encuesta?
2. ¿qué información se debe obtener?
3. ¿de quién la obtendremos?
4. ¿qué puestos se van a estudiar?
5. ¿cómo hacer comparables los puestos?
6. ¿qué metodología se va a emplear?

❖ USUALMENTE TENEMOS LAS SIGUIENTES CATEGORÍAS DE ENCUESTA

Encuesta de carácter general: Útiles para definir las políticas salariales de la organización; incluyen una extensa variedad de puestos y conceptos. En ellas comúnmente se definen una muestra de puestos y empresas representativas.

Encuestas con objetivos específicos: En este tipo de encuestas se investigan aspectos especiales de la compensación laboral, los cuales juegan un papel menos importante en el establecimiento de las políticas salariales generales de la empresa.

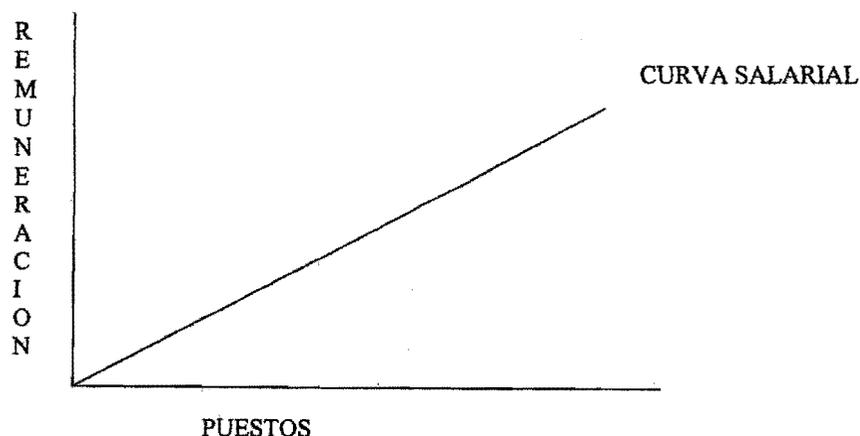
❖ CONFIDENCIALIDAD

Un principio fundamental al realizar una encuesta salarial es la confidencialidad, lo cual significa que por ningún motivo la información recolectada puede ser divulgada sin el consentimiento de la empresa encuestada.

❖ ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO DE LA ENCUESTA

El diseño del instrumento de recolección de información debe responder al propósito de la encuesta, la población a la que se llega tanto en número de puestos de trabajo como de empresas y las regiones que cubre, y el método de recolección de datos que se emplea. Debe guardar equilibrio en cuanto a extensión y profundidad; las encuestas largas no aseguran que sean respondidas con precisión. El cuestionario deberá ser debidamente validado por expertos en el tema, y probado por una persona que no sea profesional en la materia.

La encuesta salarial bien empleada permitirá que la empresa no sólo logre la equidad, sino que sea competitiva, al lograrlo su tendencia en la curva salarial será alta, como se muestra en la siguiente figura, por lo tanto otorgará salarios justos de acuerdo a los puestos requeridos y será competitiva por qué más candidatos se verán atraídos.



Es importante notar como los diversos aspectos de la remuneración se apoyan y se complementan, para hacer que ésta, por una parte, sea justa, y por la otra, que esa justicia pueda ser apreciada por el trabajador: de nada serviría que éste sea justamente remunerado, si él cree lo contrario, y con mucha frecuencia, los aspectos que demuestran la justicia de esa remuneración no son fáciles de apreciar, sin la ayuda de un conjunto de políticas y técnicas que formen una unidad: la Administración de Sueldos y Salarios.

De hecho el proporcionar salarios justos, fue una de las propuestas de nuestro actual presidente Vicente Fox Quezada, a continuación se menciona sus propuestas cuando era candidato electo:

PRIMER COMPROMISO

MÁS EMPLEOS Y MEJORES SALARIOS

¿Qué vamos a hacer?

Crear las condiciones para que la economía crezca a tasas de 7% y genere, cuando menos, 1,300,000 empleos anuales.

Garantizar la estabilidad de los indicadores fundamentales de la economía y asegurar la solidez del sistema financiero.

Combatir el rezago laboral y el subempleo en el que viven millones de personas

Aumentar el poder adquisitivo de todos los mexicanos.

Democratizar la economía, distribuyendo las oportunidades para todos y en todas las regiones del país.

Nuestra prioridad es mejorar la calidad de vida de todos los mexicanos. Para lograrlo, proponemos un cambio en el modelo económico. Un modelo distinto a los que hemos visto en México: ni las políticas populistas, ni el dogmatismo del neoliberalismo. Nuestra propuesta es un modelo económico donde el ser humano y el desarrollo de sus cualidades esenciales sean el objetivo: una economía humana y moderna.

Esto quiere decir que, como primera condición, el gobierno tendrá la obligación de crear el marco institucional y las condiciones de certidumbre, claridad y participación necesarias para generar las fuentes de empleo que se necesitan. De esta manera, sentaremos las bases de una economía dinámica de crecimiento sostenido. Solo así podremos garantizar las fuentes de empleo que demanda la población, particularmente aquellos que, año con año, se integran a la fuerza de trabajo, e iremos avanzando en forma efectiva para acabar con el gran rezago laboral que padece nuestro país.

Desafortunadamente y en perjuicio de la población, los últimos gobiernos priistas han fracasado en este empeño: hoy, 1 de cada 2 jóvenes está condenado al desempleo o la economía informal. Para ellos, el panorama es desolador.

No nos conformaremos con la simple generación de empleos, necesitamos que estos sean un instrumento de desarrollo humano y que estén mejor remunerados, en otras palabras, necesitamos un crecimiento económico con calidad. Durante los últimos 25 años, los gobiernos priistas han sido incapaces de llevar a cabo políticas que permitan aumentar el poder adquisitivo de los salarios. Hoy, un responsable de familia debe trabajar casi el doble de horas que requería la generación anterior, sólo para comprar lo mismo. Esto no es justo. Necesitamos que los trabajadores ganen más y que les alcance para más. Así, los salarios reflejarán el esfuerzo y la productividad, así como la importancia que cada persona le asigna al sostenimiento de los suyos.

El compromiso de más empleos y mejores salarios no son, exclusivamente, buenos deseos. Se ha demostrado en varios estados de la República y en muchos países que con políticas que estimulan la participación del sector privado, se generan los empleos necesarios, con salarios crecientes en términos reales, para satisfacer las demandas de la población.

¿Cómo lo vamos a lograr?

Un alto, equitativo y sostenido crecimiento es posible con una política económica responsable. Esto quiere decir que nuestro gobierno será muy claro y transparente con los criterios generales que sustenten el desarrollo de la economía: fortalecimiento del sistema financiero, vinculación con la economía internacional, capacitación para el trabajo, estímulos para el incremento de la productividad, el desarrollo tecnológico y la inversión privada.

Finanzas públicas sanas: no gastaremos más de lo que obtenemos. Ya que las necesidades que tiene el país son muchas y que los recursos son escasos, impulsaremos una reforma fiscal integral, que tenga por resultado un sistema tributario equitativo, que aliente la inversión, el ahorro y disminuyan los niveles de evasión. Un sistema de mejor asignación de gasto que, con estos nuevos recursos y aquellos generados por el petróleo, permitirán al gobierno afrontar mejor sus responsabilidades.

No más crisis recurrentes. Pondremos un alto a los errores que, sexenio tras sexenio, se han cometido. Durante los últimos treinta años, nuestra economía se ha caracterizado por etapas de modesto crecimiento, caídas muy pronunciadas y alta inflación. Esto cambiará si existe un gobierno responsable y con legitimidad democrática que dé mayor confianza y credibilidad en el manejo de la economía, que garantice que las medidas adoptadas se harán con criterios económicos y no políticos. Nuestro compromiso es una administración que permita las condiciones para que la inflación se reduzca a los mismos niveles de nuestros principales socios comerciales. De esta forma, lograremos fortalecer la confianza en el país, reducir las tasas de interés y reactivar, de manera sana, nuestro crecimiento.

Creación de nuevas empresas y fortalecimiento de las ya existentes, con énfasis en la empresa media y apoyo a las micro y pequeñas. Programas de simplificación administrativa, modificaciones a los esquemas para facilitar la contratación de más personal, apertura de nuevos mercados, entre otras medidas, mejorarán el entorno de las empresas. Infraestructura de calidad y un marco regulatorio justo y predecible mejorará la competitividad de las mismas. Impulsaremos una política industrial dirigida al desarrollo de la pequeña y mediana industria, que fortalecerá las cadenas productivas, reactivará el mercado interno y permitirá una mejor integración de la economía mexicana en los mercados internacionales.

Mejorar las condiciones laborales de los trabajadores. Además de garantizar los derechos de los trabajadores y sus organizaciones, impulsaremos programas permanentes de capacitación que, entre otras metas, den a los trabajadores las herramientas necesarias para actualizar sus conocimientos e incrementar sus habilidades. De esta forma, los trabajadores estarán en condiciones de responder a los nuevos procesos tecnológicos de producción, manteniendo y mejorando su empleo, así como recibiendo los beneficios de los incrementos en la productividad. Un trabajo con futuro es una garantía para vivir mejor.

Es cierto, que es importante que nuestro país genere más empleo, pero un empleo por sí solo no basta, es importante que las empresas otorguen salarios adecuados y justos. Esto se debe a que todo individuo tiene necesidades y como vimos en el capítulo 2 es importante que éstas se cubran. Pero lamentablemente la situación actual muestra que la vida es muy cara y los salarios muy bajos.

Para muestra están las siguientes ofertas de trabajo, para auxiliar administrativo, tomadas de www.computrabajo.com

Auxiliar Administrativo	
AUXILIAR ADMINISTRATIVO: Revisión y análisis de solicitudes, trato con clientes. Sexo Femenino. Edad: 19-27 Proactiva, responsable. Pasante en LAE.	
Fecha:	25 de octubre de 2005
Localidad:	Mexico
Estado:	D. Federal
Salario:	\$3500
Comienzo:	Inmediato
Duración:	permanente
Tipo de trabajo:	Tiempo Completo
Solicitudes:	telefono, curriculum via email,
Empresa:	Telemarketing Profesional Service
Contacto:	Georgina Pallares
Teléfono:	91 49 65 00 EXT 6629
Fax:	
Correo-E:	gpallares@telemarketingps.com

Cosméticos Summer	
"Asistente Administrativa"	
Empresa líder en Tratamientos de Belleza 100% Naturales. Solicita Asistente, sexo femenino, LAE EXCELENTE PRESENTACIÓN, Y GRAN ACTITUD DE SERVICIO, sin problemas de horario, ****U R G E N T E **** de preferencia vivir por la zona.	
Fecha:	25 de octubre de 2005
Localidad:	Tacuba
Estado:	D. Federal
Salario:	\$ 4,000.00 mensuales
Comienzo:	Inmediato
Duración:	Indefinido
Tipo de trabajo:	Tiempo Completo
Solicitudes:	Llamar para concertar cita
Empresa:	Cosméticos Summer
Contacto:	Lic. Angélica Ramírez Capistrán
Teléfono:	50-49-28-33 al 36
Fax:	91-13-97-48
Correo-E:	gelis_capistran@hotmail.com

Stesso S.A. de C.V.	
Asistente Administrativa	
Ayudar al administrador de un complejo industrial a administrar, mantenimiento, limpieza, clientes, visitas, proveedores etc. Pasante LAE	
Fecha:	25 de octubre de 2005
Localidad:	Azcapotzalco
Estado:	D. Federal
Salario:	4500.00 a tratar
Comienzo:	inmediato
Duración:	indeterminada
Tipo de trabajo:	Tiempo Completo
Solicitudes:	por correo electronico
Empresa:	Stesso S.A. de C.V.
Contacto:	Lic. Ivonne Bernal
Teléfono:	556875465
Fax:	
Correo-E:	ivonne.bernal@stesso.com.mx

Auxiliar Administrativo de Ventas	
LAE o pasante. Experiencia en el área administrativa de la venta, almacén, marketing, atención a clientes, manejo de pc, conocimientos de sae, con deseos de desarrollo y crecimiento. ofrecemos: prestaciones de ley bonos vales de despensa buen sueldo posibilidades de desarrollo	
Fecha:	25 de octubre de 2005
Localidad:	Azcapotzalco
Estado:	D. Federal
Salario:	segun aptitudes
Comienzo:	inmediato
Duración:	planta
Tipo de trabajo:	Tiempo Completo
Solicitudes:	enviar curriculum via correo electronico
Empresa:	Soluciones Aplicadas Mantenimiento, S.A. DE C.V.
Contacto:	Gilberto Miranda
Teléfono:	10 55 86 03
Fax:	
Correo-E:	gmiranda_sam@yahoo.com.mx

PMD Publicidad	
Coordinador Administrativo	
Contador(a)/administrador(a), puede ser pasante Personas entusiasta y organizada con ganas de aprender y trabajar en equipo, actividades: bancos, cheques, contabilidad, archivo...	
Fecha:	25 de octubre de 2005
Localidad:	Sur
Estado:	D. Federal
Salario:	3,500 mas bonos
Comienzo:	Inmediato
Duración:	Permanente
Tipo de trabajo:	Tiempo Completo
Solicitudes:	Enviar curriculo por email y llamar para entrevista
Empresa:	PMD Publicidad
Contacto:	Lic. Jorge Dorantes
Teléfono:	52 35 68 80
Fax:	
Correo-E:	lasalvacion@prodigy.net.mx

Auxiliar Administrativo	
LAE. Con sólidos en archivo de documentos, conocimientos administrativos en general. Exp. 1 año	
Fecha:	25 de octubre de 2005
Localidad:	Benito Juarez
Estado:	D. Federal
Salario:	3500 a 4500
Comienzo:	Inmediato "Urgente"
Duración:	Indeterminado
Tipo de trabajo:	Tiempo Completo
Solicitudes:	Enviar CV con foto via e-mail con sueldo deseado
Empresa:	Ingeniería y Comercializadora JM S.A. de C.V.
Contacto:	Lic. Julio César San Martín
Teléfono:	
Fax:	
Correo-E:	rhumanos@icjm.com.mx

El Economista SA de CV	
Auxiliar Administrativo	
Actividades inherentes al área Administrativa, Escolaridad: LAE O PASANTE. De 20 a 30 años de edad, sexo femenino, experiencia mínima de 1 año. Se ofrecen prestaciones de ley y superiores (vales de despensa, fondo de ahorro, seguro de vida etc.)Horario de trabajo de lunes a viernes de 9:00 am a 6:00 pm en la zona de azcapotzalco.	
Fecha:	25 de octubre de 2005
Localidad:	México D.F.
Estado:	D. Federal
Salario:	3500 a 4500
Comienzo:	Inmediato
Duración:	De planta
Tipo de trabajo:	Tiempo Completo
Solicitudes:	enviar curriculum por correo electrónico
Empresa:	El Economista SA de CV
Contacto:	Lic. María Ramírez Sánchez
Teléfono:	52-37-07-19
Fax:	
Correo-E:	mramirez@economista.com.mx

Como se puede observar en las ofertas anteriores los sueldos ofrecidos oscilan entre los \$3000 y \$ 4500. y para los estudios que piden y las labores administrativas los recién egresados o los candidatos desearían tener un salario mayor. He ahí la importancia de realizar valuaciones de puestos y encuestas salariales. En muchas ocasiones la necesidad y la falta de empleo permite que muchos se empleen con salarios muy bajos. Y esto ocasiona que las empresas en ocasiones se aprovechen y exploten al personal, y por lo mismo muchas empresas no efectúan ningún método de valuación.

De las empresas mencionadas anteriormente en las ofertas de trabajo, podemos poner como ejemplo a PMD, esta empresa se dedica a vender casas de constructoras. La mayoría de su personal es joven y con carreras universitarias, sin embargo, los sueldos que otorga no son competitivos como muestra esta la oferta de "auxiliar administrativo". La carga de trabajo es muy fuerte y de gran responsabilidad. Así que el no otorgar salarios equitativos y competitivos provoca inconformidad en los empleados.

CAPITULO 6

6. SALARIOS FIJOS Y VARIABLES

Como hemos analizado en el capítulo 5 y 6, tanto la valuación de puestos y la encuesta salarial, permitirán que las empresas asignen un salario a cada puesto dependiendo de los requerimientos para que haya equidad y competitividad. Dependiendo del puesto se otorgará un salario fijo o variable.

Salario fijo: Es aquel que se encuentra integrado por un conjunto de elementos conocidos cuyo monto se conoce predeterminadamente con toda exactitud.

Este salario se presenta cuando se fija un salario diario por semana, quincena o mes en cantidad, además de sumarle a dicho salario fijo las retribuciones periódicas de cuantía previamente conocida que perciba el trabajador. Los elementos previamente conocidos son por ejemplo: El aguinaldo y la prima vacacional.

Salario variable: Es aquel que se encuentra integrado por un elemento o conjunto de elementos, cuyo monto no se puede conocer predeterminadamente con toda exactitud, dependiendo de la realización de acontecimientos futuros de realización cierta.

El salario se compone de una parte, denominada salario base, fijada en función del trabajo concreto y circunstancias, y otra parte denominada "complementos salariales" (pluses), que varían y dependen de las condiciones personales del trabajador, del trabajo realizado y de la situación y resultados de la empresa. Primas, bonos, beneficios sociales. Cada vez surgen formas más variadas de retribuir la parte variable del salario, y el hecho de optar por una u otra implica una serie de decisiones que reflejan el modo de hacer, de pensar y de valorar en la empresa.

Existe una cuantía mínima para todas las profesiones. Es el Salario Mínimo General y el salario Mínimo Profesional. La Ley no considera salario, las indemnizaciones o pagos del empresario como consecuencia de gastos sufridos durante el trabajo, las prestaciones de la seguridad social y las indemnizaciones por traslados, suspensiones y despidos.

Un ejemplo del salario variable es el que percibe un vendedor, este podrá tener un salario base mínimo, pero el total dependerá de su labor de venta. Por lo regular las empresas asignan un porcentaje de acuerdo a las ventas realizadas.

Los compromisos de retribución variable en función de objetivos concretos pactados entre empresas y trabajadores han ganado terreno en los últimos años y han comenzado a afectar no sólo a directivos o al personal comercial sino al conjunto de la plantilla. Se trata de una fórmula de flexibilización de los costes salariales, que permite acordar subidas superiores a la inflación, vinculadas a la mejora de los resultados de la empresa, a los incrementos de productividad u otros objetivos concretos. En líneas generales, los compromisos de retribución variable permiten aumentos salariales reales en un entorno de fuerte actividad económica pero, al mismo tiempo, facilitan un rápido ajuste en momentos de crisis.

Todo tiene su precio, incluso los propios trabajadores. Los directivos y ejecutivos siempre han contado con bonificaciones anuales, por conseguir un volumen de ventas determinado, por alcanzar ciertos fines. Desde hace unos años, las empresas se han percatado de que estos incentivos no sólo influyen positivamente en estas altas jerarquías, sino que también surten efecto entre sus empleados.

Cuando a éstos se les ofrece acciones, comisiones o un porcentaje de los beneficios en función de los resultados obtenidos por la compañía, su trabajo mejora notablemente. Esta circunstancia es la que, precisamente, ha facilitado la propagación de estos sistemas (conocidos como de retribución variable) por las empresas españolas.

CAPITULO 7

7. TENDENCIAS ACTUALES EN LA RETRIBUCIÓN

Actualmente hay empresas que realizan evaluaciones de puestos y encuestas salariales para otorgar un salario justo, sin embargo las tendencias y objetivos de las organizaciones van cambiando. Esto ha desarrollado nuevas formas de retribuir al personal: existen tres principales: por medio de las competencias o habilidades de la persona, el pago con base en los resultados y por desempeño.

7.1 RETRIBUCIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

Actualmente hay un tema que destaca mucho en el área de recursos humanos, así es, "Competencias laborales". En el caso de la retribución basada en las habilidades o competencia, recibe su sueldo de acuerdo con la amplitud, la profundidad y los tipos de habilidades y conocimientos que puede usar, en lugar de percibirlo por el puesto que ocupa en la actualidad. Las competencias son características demostrables de la persona, pueden ser conocimientos, habilidades y conductas que permitan el desempeño.

Algunas empresas has adoptado esta tendencia de pagar a los empleados con base en los niveles de habilidad que alcanza, esto se debe a que muchas empresas trabajan en equipos, además, en los puestos muchas veces se espera que los empleados puedan cambiar, con facilidad, de un trabajo a otro (para que aprenda y domine varias habilidades). De hecho los puestos quedan sobre puestos, por que las personas trabajan juntas en proyectos y procesos, como miembros de los equipos. Las retribuciones basadas en habilidades o competencias sirven para respaldar la nueva estrategia del empleador. Existen diferencias clave entra las retribuciones basada en habilidades y la retribución basada en el puesto, impulsada por la valuación de puestos. Tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

	RETRIBUCIÓN BASADA EN EL PUESTO	RETRIBUCIÓN BASADA EN HABILIDADES (COMPETENCIAS)
PRUEBAS DE LA COMPETENCIA	Percebe la retribución ligada a su puesto, con la independencia de que desarrolle la competencia necesaria para desempeñar el trabajo en forma debida o no.	Su retribución básica no esta ligada a su puesto, sino a sus habilidades. Tiene que ser certificado como persona competente en las habilidades requeridas para el trabajo para obtener un aumento de sueldo.
EFFECTO DE UN CAMBIO DE PUESTOS	Su retribución por lo normal cambia en forma automática cuando cambia de puesto.	Antes de obtener un aumento de sueldo, primero debe demostrar competencia en las habilidades requeridas para el nuevo puesto.
ANTIGÜEDAD Y OTROS FACTORES	La retribución está ligada al "tiempo dentro de la categoría" o antigüedad. Es decir, cuando más tiempo dure en el puesto, mayor será el sueldo que percibirá, sin tener en cuenta su desempeño.	Los sistemas salariales se basan en las habilidades, en lugar de la antigüedad.
OPORTUNIDADES DE AVANZAR	Suele haber mayor posibilidad de avanzar con el plan de retribución basada en habilidades, debido al enfoque de toda la compañía hacia la formación de habilidades. Se refuerza la flexibilidad de la organización, por que facilita que los trabajadores pasen de un puesto a otro, por sus habilidades, además, su sueldo se puede aplicar a más puestos.	

Actualmente muchas empresas dejan a un lado la encuesta salarial para otorgar sueldos competitivos y mucho menos emplean un método interno de valuación de puestos, lo cual conlleva a que sus sueldos no sean competitivos y por lo tanto haya mucha rotación de personal. Vivimos en una economía donde la mayoría de los sueldos no son competitivos y la necesidad de satisfacer necesidades primarias lleva a aceptar sueldos muy bajos, y aunque muchas

empresas creen estar ganando, en realidad, pueden estar perdiendo a gran capital humano que pudiera hacerlos crecer y por ende crecer ambas partes. Crear insatisfacción e inconformidad en el personal. Otras empresas que aunque no realizan una valuación de puestos de manera interna, llevan a cabo una encuesta salarial regularmente informal para ofrecer un sueldo más o menos aceptable, pero una vez trabajando la persona y de acuerdo a sus habilidades o competencias demostradas ofrecen un mayor sueldo.

7.2 PAGO POR RESULTADOS

Nada más justo que ganar dinero en la misma proporción como trabajamos. Muchas veces nuestro esfuerzo no se ve recompensado como debería ser y esto causa una gran desmotivación en cada uno de nosotros. Una nueva tendencia mundial es la que tiene que ver con ganar un salario por desempeño o por resultados y no por antigüedad o rango en una empresa.

En algunas organizaciones se está implementando este sistema en el cual se establecen criterios que deben ser cumplidos para poder ganar dinero. Dichos criterios se basan en la variabilidad y en el cumplimiento de objetivos no sólo individuales sino colectivos y empresariales, lo que determinará en sí cuánto será el salario.

El pago por mérito se ha venido abriendo campo a través de las empresas de los países en desarrollo y no se descarta que lleguen también a las nuestras. Países como Francia y el mismo Japón llevan implementando dicha tendencia con gran éxito, logrando un mayor compromiso por parte de los empleados y un mejor desarrollo al interior de las empresas.

Para esto es importante que las compañías se esmeren por capacitar más a sus empleados y aumenten sus conocimientos y, paralelamente, logren que ellos se identifiquen y compartan plenamente los objetivos de la organización. Esto dará como resultado un mayor grado de compromiso y lealtad hacia la empresa.

Y si existe lo anterior, los resultados no se harán esperar. El trabajo será mayor y mejor y los salarios serán proporcionales a los logros cumplidos. En este caso no existen perdedores y los beneficios tanto para los empleados como para la organización serán grandiosos.

En muchas empresas, la antigüedad de una persona le garantizaba estabilidad y buenos ingresos. Ahora el permanecer en una compañía será tarea de los mismos empleados y sus conocimientos y habilidades les permitirán ayudar a la compañía y a sí mismos.

Más elementos que prevalecerán para lograr estabilidad y buen ingreso son los que tienen que ver con la creatividad, el dinamismo, el entendimiento de la visión y misión de la empresa y todo acto que genere buen ambiente y solidaridad en el sitio de labores.

Por todo esto, es importante que las empresas garanticen a sus trabajadores todo lo que esté a su alcance para capacitarlos en las nuevas tendencias y pensamientos que están generando un mejor ambiente laboral que se verá reflejado tanto en ganancias para la empresa como para los trabajadores.

Aquellos individuos que no se quedan en el pasado son los que tienen el éxito en sus manos. Los que miran los cambios no como un problema sino como una oportunidad, serán los mejor preparados para aportarle mucho a la empresa y así mismo recibir su recompensa que puede ir más allá de ganar dinero.

Como pudimos apreciar, con el esfuerzo mutuo de empresa y trabajador, se pueden alcanzar grandes beneficios para unos y otros. Para el trabajador en la parte económica y emocional y para la empresa en mejores actividades y resultados. La idea es que exista ganancia en todo sentido y se logre un compromiso grande entre las dos partes.

También es preciso aclarar que el dinero es un gran agente motivador, sin embargo la satisfacción de realizar bien un trabajo y saber que se está haciendo algo importante y con gran expectativa de crecer, hará que el esfuerzo sea mayor y se logren muchos beneficios en todo sentido.

7.3 REMUNERACIÓN POR DESEMPEÑO

En distintas empresas hay muchos trabajadores que sin hacer mucho ganan sueldos millonarios, y otros que se esfuerzan al máximo y su paga es muy baja. En los dos casos mencionados, se presenta una injusticia en cuanto al trabajo realizado y el "premio" recibido, en este caso monetario.

Para tratar de evitar estos inconvenientes, las empresas han creado un sistema de pago por desempeño en donde se entrega dinero a los trabajadores, según lo que hayan hecho. Este es un sistema que se ha venido implantando en los últimos años y está tomando mucha fuerza en las organizaciones actuales.

¿Cuáles son los motivos para que cada vez más compañías estén adaptando dicho sistema?. Existen muchas razones tanto económicas como de productividad. Por un lado se busca con esto reducir costos al no pagar en demasía, a alguien que no esté haciendo bien su trabajo. Así mismo se busca incentivar a los empleados para que se esfuercen más, lo que traerá como consecuencia que se mejoren y se incrementen las labores de dichas personas.

Además, en ambientes fuertes de competencia se necesita aumentar el rendimiento y, dar dinero para conseguir esto, es válido cuando lo que se busca es mejorar. Así mismo, con el salario por desempeño se despierta el compromiso del personal ya que se concientizará que realizando una excelente labor, recibirá su premio merecido y se esforzará por hacerlo bien cada vez más.

Lógicamente, dentro del salario otorgado a un empleado, debe existir un pago fijo que será entregado sin importar qué o cuánto haya hecho. Y sumado a éste, se dará otra parte dependiendo de objetivos o logros alcanzados siempre y cuando el resultado haya sido favorable. Con esto se busca maximizar el costo laboral de la empresa, no disminuirlo.

Lo que se intenta con esto es pagar al empleado de acuerdo al valor que genere dentro de la empresa, entendido éste como el aporte que ha hecho el individuo a la compañía en cuanto a buenos resultados que permitan un crecimiento de la organización y de él mismo como tal.

Todo lo anterior debe ser planeado de una forma estratégica ya que podrían surgir inconvenientes. Por ejemplo, un empleado que no alcance determinados objetivos o metas, se podría sentir frustrado y esto se reflejaría en posteriores labores donde su desempeño disminuiría, causando problemas para él y para la compañía.

Podrían crearse síntomas de estrés o cansancio en un empleado al sentir que no está cumpliendo con los objetivos trazados, lo que quiere decir que su paga no será muy buena. Por lo tanto, la empresa debe ser un ente que asesore, ayude y colabore a todos sus empleados, generando una simbiosis donde los logros de un individuo sean los de la organización y viceversa.

Nunca debe dejarse al personal a la deriva, que haga su trabajo como mejor pueda. La empresa tiene que estar en permanente contacto con sus empleados y éstos sentirán que no están solos y que cumplirán sus metas a cabalidad. Y si no lo hacen, no se preocuparán, ya que entre toda la organización se buscará una salida que permita superar el obstáculo y seguir en la "lucha".

No basta sólo con otorgar un salario por desempeño y esperar una respuesta positiva por parte de los empleados. Tanto ellos como la empresa deben buscar los mejores métodos para que se incremente el salario que se va a recibir y la empresa se destaque por sus logros, su rendimiento, y el perfecto compromiso del personal que pueda ser palpable en toda la organización.

CONCLUSIONES

En la presente tesis de investigación se pudo apreciar la importancia de que las empresas basen sus retribuciones en una buena administración de sueldos y salarios, es importante que cada organización conozca lo que junto con lleva retribuir adecuadamente a los trabajadores, por esta razón se analizó las ventajas de tener implantado en la empresa un sistema sólido de remuneración.

También se analizaron los cuatro métodos de valuación de puestos más usados, para que de acuerdo a las características de las empresas y necesidades empleen el más conveniente; sin embargo, en los cuatro métodos se busca la equidad, a cada trabajador se le debe pagar de acuerdo a las funciones de puestos. Pero para que la empresa sea competitiva no sólo basta con los métodos de valuación sino que necesita de una encuesta salarial, la cual le permitirá ofrecer sueldos competentes con base en el mercado laboral. Esto es muy importante ya que como se planteó en los ejemplos de ofertas de *Computrabajo* los salarios son muy bajos, lo cual contribuye a que los empleados busquen en otras empresas empleo, si esto no se contraresta surge en las personas desmotivación lo cual conlleva a una gran rotación de personal.

Las tendencias actuales en el ámbito de recursos humanos están a la vanguardia y han surgido nuevas tendencias en cuanto a la retribución tal es el caso de pagar con base en las competencias de las personas. Toda empresa debe estar a la expectativa para aplicar el mejor método o nueva tendencia con el fin de tener al mejor personal y retribuirle, siempre de una manera justa y equitativa, ya que esto es lo que busca en otras condiciones el ser humano en un empleo.

Aunque la administración de sueldos y salarios es esencial en todas las empresas, no todas las empresa la aplican debido a no tener los conocimientos necesarios y por que algunos lo consideran como un gasto. Toda empresa debe invertir, y aunque el salario no es el único motivador es esencial hoy día para cubrir necesidades básicas, debido a nuestra economía y a la falta de empleo muchas empresas se aprovechan y ofrecen sueldos por debajo de lo estipulado. Sin embargo, para crecer hay que tener modelos administrativos adecuados para lograr la excelencia, la equidad y competitividad.

Por último, la administración de sueldos y salarios debe de adoptar un carácter estratégico ya que sólo de esa forma se podrá alinear el comportamiento de los trabajadores a los objetivos departamentales y organizacionales; a través de brindarle al trabajador salarios competitivos que causen satisfacción en ellos y por lo tanto eleven la productividad, lo cual redundará en beneficio económico para la empresa y para los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

- Fernando Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas
- Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas Teoría y Práctica. Ed. Limusa
- Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw-Hill
- William B. Werther, Jr. Administración de Personal y Recursos Humanos. Ed. Mc Graw-Hill
- George Strauss. Personal. Ed. Prentice-Hall
- Duane P. Schultz. Psicología Industrial. Ed. Mc Graw-Hill
- Leslie W. Rue. Administración Teoría y Aplicaciones. Ed. Alfaomega
- Ricardo A. Varela Administración de la Compensación, sueldos, salarios y prestaciones. Ed. Pearson Prentice-Hall
- George Bohlander. Administración de Recursos Humanos Ed. Thomson
- Alfredo Sackmann Bengolea Administración de Recursos Humanos Remuneraciones Ed. Ediciones Macchi
- Gary Dessler Administración de Personal Ed Pearson Prentice- may
- ANZOLA ROJAS, Sérvulo, Administración de Pequeñas Empresas. México. Ed. Mc.Graw-Hill.
- MORALES, Juan. VELANDIA, Néstor. Salarios – Estrategia y sistema salarial o de compensaciones
- ORUETA, Lucas, Valuación de Tareas y Estructuras de Salarios. México. Ed. Limusa.
- Comisión Nacional de salarios mínimos
- www.mintrabajo.gob.gt.
- www.elmundo.es/sudinero/aa/sd161_04.html
- www.gestiopolis.com
- www.ineqi.gob.mx