



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**ADMINISTRACION DE SUELDOS Y
SALARIOS**

Seminario de Investigación Administrativa

QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

TOMAS MIRANDA MENDOZA

JAVIER PACHECO ALEJO

PROFESOR DEL SEMINARIO:
C.P. L.A. JORGE LUNA DURAN

MEXICO, D. F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

PROLOGO	PAGINA
CAPITULO I.- GENERALIDADES	1
1.1.- Antecedentes Históricos del Salario	1
1.2.- Objetivos de la Administración de Sueldos y Salarios	5
1.3.- Importancia de la Administración de Sueldos y Salarios	8
1.4.- Políticas de la Administración de Sueldos y Salarios	11
1.5.- Ubicación de la Administración de Sueldos y Salarios en la Estructura de la Organización	15
CAPITULO II.- ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS	24
2.1.- Definiciones	24
2.2.- Naturaleza del Salario	28
2.3.- Diferencias Conceptuales entre Salario y Sueldo	30
2.4.- Tipos de Salario	32
2.5.- Percepciones Complementarias	37
2.6.- Naturaleza del Puesto	43
2.7.- Relación Puesto-Salario	49
2.8.- Aspectos Legales del Salario	51
CAPITULO III.- ESTRUCTURACION ADECUADA DE UNA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS	58
3.1.- Desde el Punto de Vista Social	58

	PAGINA
3.2.- Desde el Punto de Vista Económico	65
3.3.- Desde el Punto de Vista Legal	73
CAPITULO IV.- FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS	84
4.1.- Importancia para definir los criterios de Salarios	84
4.2.- Análisis de Puestos	88
4.3.- Valuación de Puestos	95
4.4.- Métodos de Valuación de Puestos	99
4.5.- Tabuladores de Sueldos y Salarios	111
4.6.- Curva de Salarios	131
4.7.- Calificación de Méritos	138
CAPITULO V.- RESUMEN Y CONCLUSION	145
BIBLIOGRAFIA	

P R O L O G O

Al abordar la Administración de Sueldos Y Salarios como tema de investigación de nuestro seminario, tratamos de encausar nuestras inquietudes respecto al tema, que como aspirantes a Licenciado en Administración, nos preocupa la situación del País, en lo referente a la remuneración de los trabajadores, tanto del Sector Público, como del Sector Privado.

La difícil situación financiera del País y los constantes aumentos en los precios de los artículos de primera necesidad, motivan nuestro interés en investigar las técnicas aplicadas en la Administración de Sueldos y Salarios, como instrumento esencial en la remuneración del personal, ya que consideramos de primordial importancia dicho campo para la proyección y realización profesional del Licenciado en Administración.

Dentro de nuestro trabajo, hablaremos de la Administración de Sueldos y Salarios como parte de la Administración de Recursos Humanos, de su ubicación en la Organización, su importancia, política y objetivos que deben de cubrir. Dentro de otro capítulo analizaremos al salario y su relación con los demás elementos de nuestro tema. Así mismo abordaremos en un capítulo siguiente, diferentes puntos de vista para una correcta estructuración de la Administración de Sueldos y Salarios. En capítulo aparte, analizaremos las técnicas para la aplicación de la Administración de Sueldos y Salarios, y como punto final de nuestra investigación, haremos un pequeño resumen y expondremos nuestra conclusión.

Esperamos que la forma sencilla en que se ha desarrollado esta modesta aportación, permita a los interesados en el tema, la fácil comprensión de los puntos tratados en la misma.

Así mismo, es importante para nosotros, aclarar que de acuerdo al enfoque en que abordamos el tema, no consideramos necesario realizar una investigación de campo, ya que está realizado como tema de consulta y no ahondamos en ningún tipo de Organización en específico.

Es también una inquietud personal, hacer resaltar la presencia del Licenciado en Administración dentro del Sector Público ó Privado, a través de la aportación de nuevos métodos, nuevas ideas, nuevos procedimientos que fecunden en el logro más expedito y eficaz de los objetivos que cada Dependencia - Pública o Privada tiene asignados.

Por último, nos es grato expresar nuestro agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización y -- conclusión de esta investigación, unas más que otras, pero -- todas importante.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1- ANTECEDENTES HISTORICOS DEL SALARIO

El Salario en México, ha tenido un papel preponderante, especialmente en aquellos casos en que la explotación del trabajador debido a los bajos salarios, ha provocado luchas armadas.

En el imperio Azteca, pueblo que carecía de moneda, los pagos se hacían principalmente con el producto de la tierra, objetos y mercancías que se utilizaban como medida de cambio. Es por ésto que el "Tesoro" del emperador se formaba de productos agrícolas como son: el frijol, granos, maíz, oleaginosas, piedras preciosas, vestidos, adornos, etc.

La llegada de los españoles, significó un cambio total, la corona española destinó al pago de descubridores, gran parte del territorio obtenido.

Al principio del coloniaje, los salarios para los indígenas eran mínimos o bien no existían, por lo que no era raro que los trabajadores o sus familias muriesen de hambre. Ya en los últimos tiempos del período colonial, el Barón de Humboldt estimaba que el promedio anual de ingreso con que contaban los indígenas para todos sus gastos familiares eran ---

de cincuenta y dos pesos anuales, cantidad completamente insuficiente, mientras que un Virrey a finales de la época colonial percibía aproximadamente sesenta mil pesos anuales.

La guerra de Independencia iniciada en el año de 1810, tenía entre sus principales metas, mejorar la condición económica de los trabajadores, ya que tanto Hidalgo como Morelos, deseaban lograr algo más que un cambio político. Sin embargo, la consumación de la Independencia no dió solución a las causas sociales y económicas que la originaron.

Años después, durante el Gobierno de López de Santa Ana, la clase popular y trabajadora, seguía desempeñando las tareas más duras, con los salarios más miserables, víctima de la época.

En 1859, surgieron las Leyes de Reforma, que contenían disposiciones encaminadas al mejoramiento del trabajador, pero las constantes luchas armadas, impidieron su cumplimiento. Juárez se vió obligado a utilizar el poco dinero que tenía el país en armas, municiones y soldados, en vez de impulsar a la economía.

Maximiliano por su parte, dictó una serie de disposiciones para mejorar los salarios y las condiciones de trabajo, que no fueron puestas en práctica.

Una vez derrotado el Imperio, Juárez trató de equilibrar la situación del trabajador por medio de la educación.

En 1877 se inició la época del Porfiriato, en la cual Porfirio Díaz dió al pueblo la paz y estabilidad de Gobierno que necesitaba, pero en su afán de mejorar la situación económica del país, permitió que la explotación tuviera nuevas formas de expresión.

Benegas Galván Obispo de Querétaro, en 1906 afirmó que la esclavitud existente en esa época, era peor que la anterior,

puesto que estaba disfrazada de libertad.

A partir de 1906, se iniciaron los primeros movimientos obreros importantes en los cuales se exigían mejores salarios, destacando Cananea, Río Blanco, etc., que terminaron en la Revolución de 1910.

La Revolución trajo consigo la aparición del Artículo -- No. 123 Constitucional, que garantiza al trabajador la obtención de un salario suficiente para satisfacer sus necesidades, así como de condiciones de trabajo favorables y derecho a prestaciones sociales, pero la realidad social del país no encaja con las proposiciones de dicho artículo, ya que el salario sigue siendo aún en nuestro tiempo, el principal motivo de preocupación del trabajador.

Uno de los momentos más destacados entre los hechos históricos motivados por asuntos salariales, fue el ascenso y caída de Iturbide al trono del primer Imperio Mexicano, puesto que en este caso su escalada al trono se vió fuertemente apoyada por el Ejército, al que había ofrecido mejores salarios, pero el cual, le retiró su apoyo al darse cuenta de que no había incrementado verdaderamente los sueldos.

A partir del primer gobierno presidencial y hasta la muerte de Juárez, el país se entregó a una serie de luchas, tanto internas como externas de carácter eminentemente político, puesto que las que no estaban guiadas por la defensa del Territorio Nacional, estaban motivadas por los distintos grupos que luchaban por el Poder.

A todos estos problemas, se agregaban las revueltas provocadas por los trabajadores en lucha por mejorar sus salarios y condiciones de trabajo, lo que demuestra que el salario ha sido una preocupación constante que no ha desaparecido en ningún momento histórico.

Muy poco se hizo durante estos siglos para favorecer al trabajador, pero el país estaba tan agotado que aceptó fácilmente

te la paz que ofrecía el Porfiriato. Sin embargo, durante todo ese período, los únicos que se mantuvieron en pié de lucha fueron los trabajadores, cuyas revueltas provocaron más tarde la Revolución.

Esta es la época más importante dentro de la historia -- del salario en México, ya que el trabajador tomó conciencia no sólo de sus derechos, sino también de su fuerza, por lo -- que se sintió obligado a exigir mejores salarios de los que había obtenido. La inconformidad con respecto al salario fue el motor que puso en marcha el movimiento revolucionario, ya que éste fue iniciado por el grupo antireeleccionista, fueron los trabajadores tanto del campo como de la ciudad, -- quienes hicieron posible que el movimiento continuara a pesar de la muerte de Madero y se extendiera por todo el país.

A continuación se menciona cómo surgió el Contrato Colectivo de Trabajo, por ser un instrumento tendiente al mejoramiento de las condiciones de trabajo de la clase obrera y -- que ha servido para dignificarla y reivindicarla.

Su origen se encuentra en el Siglo XIX, después del nacimiento de la Asociación Profesional. Su importancia fue grande en los últimos años de ese mismo siglo y en los que van -- del siglo XX.

El Contrato Colectivo de Trabajo es la finalidad suprema del derecho Colectivo del Trabajo, es el pacto que fija -- las condiciones de trabajo de las empresas, con la mira de elevar el nivel de vida de los trabajadores; es la norma que pretende regular las relaciones de trabajo en el sentido más favorable a las necesidades del obrero.

El Contrato Colectivo de Trabajo, es además, un esfuerzo de democratización del derecho, lo que se observa desde un doble ángulo: Desde luego, significa el Contrato Colectivo, la posibilidad de que sean los dos miembros de la relación de -- trabajo, quienes fijen las condiciones a que habrá de quedar

sujeta; el liberalismo del derecho civil permitió al patrón, fijar unilateralmente las condiciones de trabajo; la Asociación Profesional igualó las fuerzas de los trabajadores y -- del empresario, y el derecho que creó en los Contratos Colectivos tuvo un origen democrático, en razón de igualdad. Por otra parte, el Contrato Colectivo de Trabajo substituyó al Contrato Individual y pudo conseguir para los trabajadores de la negociación, el viejo principio de que la Ley es igual para todos; durante la vigencia del Contrato Individual de Trabajo, la voluntad del patrón podía fijar diversos salarios para el mismo trabajo; el Contrato Colectivo procuró la igualdad, pero habrá que distinguir desde ahora, entre igualdad y estandarización: El Contrato Colectivo afirma el principio de que los hombres son iguales, esto es, no quiere preferencias indebidas, ni privilegios, solamente desea se respeten la justicia y la igualdad; pero no pretende estandarizar, como no pretende hacer hombre-masa; a trabajo igual, salario igual, dice la Ley Mexicana, pero no agrega que los hombres estén obligados a limitar su actividad, ni expresa tampoco que no puedan pagarse los mejores servicios; al contrario, el Precepto Mexicano, bien entendido dice así: A trabajo igual, salario igual, pero a mejor trabajo, mejor salario. Solamente así se respeta la auténtica noción de la democracia, cuya idea es el respeto a la persona humana.

Todos estos antecedentes históricos, conducen a pensar - en la necesidad de un buen sistema de Administración de Sueldos y Salarios, que trate de resolver los problemas de retribución de los trabajadores, que como se ha mencionado, generó diversos hechos históricos.

1.2.- OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

Al hablar de objetivos, tratamos de pensar en los alcances que pretendemos darle a nuestro programa, tomando como base, datos realistas para lograr objetivos alcanzables, que --

tienden a optimizar el desarrollo de la organización.

Los objetivos deben de estar encaminados a satisfacer -- las necesidades, tanto de servicio y sociales, como económicas de los trabajadores, dentro de las posibilidades de la organización y a su vez la propia organización tratará por medio de los objetivos, resolver todos sus problemas relacionados con la Administración de Sueldos y Salarios.

Los objetivos por si solos, no cumplen su cometido, deben de contar con la ayuda de otros elementos como son: las políticas y la colaboración de todas las personas afectadas o interesadas en el programa.

De las políticas, hablaremos más adelante.

Se debe de lograr que todo el personal esté convencido o al menos interesado de los beneficios que nos otorgarían el alcanzar los objetivos, tanto para el trabajador, como para la organización, pues de poco sirve contar con muy buenos objetivos, si se encuentra rechazo por cualquiera de las dos partes de la organización, con ésta y las políticas que sean necesarias, se tiene recorrido la mitad del camino, que nos llevará a la mejor Administración de Sueldos y Salarios para la organización.

Los objetivos de la Administración de Sueldos y Salarios, pueden ser tan amplios, de acuerdo al tamaño de la organización, a continuación enunciamos algunos importantes:

- Controlar los salarios para procurar que cumplan con su misión y que no sean ni muy altos ni muy bajos.
- Mantener cierta congruencia en la propia organización, estableciendo para ello, salarios estandar, para ocupaciones estandar.
- Ajustar los salarios a los cambios que se produzcan en el mercado de trabajo.

- Pagar más por aquellos trabajos que sean más difíciles e impliquen mayor responsabilidad, a fin de mantener la equidad.
- Reconocer el principio del método, retribuyendo a los empleados, de acuerdo con su aprovechamiento en cada grupo ocupacional, para que tengan un incentivo y les sea atractivo el ascenso.
- Perfeccionar la aptitud de supervisores y directivos, para que puedan resolver los problemas planteados por el personal a sus órdenes.
- Implantar métodos racionales para resolver los problemas salariales.
- Ayudar a atraer y retener el número y tipo de empleados necesarios y mayormente capacitados para operar la empresa.
- Establecer horarios de trabajo y períodos de ausencia con y sin percepción de salario, que sean justos, tanto para los trabajadores como para la organización.
- Promover incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos, para motivar la iniciativa.

Es bastante lo que puede decirse acerca de cada uno de estos objetivos, a primera vista evidentes. Pero, de hecho, están llenos de complejidades y frecuentemente implican contradicciones.

El primer paso para lograr una exitosa Administración de Sueldos y Salarios, es el examen cuidadoso y realista de estos objetivos, dependientes de los alcances de la organización.

Puede no ser práctico el intentar resolver todos los problemas de remuneración identificados. Algunos de ellos, ta-

les como la introducción de juicios personales en las decisiones de los sueldos, no pueden resolverse por ningún método conocido.

Otros que a primera vista aparecen como problemas de salarios, pueden abarcar la planeación de la organización, el horario de trabajo, o el reclutamiento.

También la solución a un problema de remuneración, puede crear otros más serios, o bien, el tiempo y el esfuerzo implicados, pueden resultar prohibitivos. Debido a tales consideraciones, resulta importante hacer un análisis cualitativo de las necesidades y luego traducir éstas en objetivos realistas, específicos y alcanzables.

Una vez que sean establecidos los objetivos, es posible considerar las diversas técnicas y procedimientos logrados.

Solo de esta forma es posible asegurar que los objetivos resultantes estén realmente orientados a los verdaderos problemas de la empresa. Además, los programas de remuneración, son más fáciles de diseñar y aplicar, cuando sean realizados convenientemente los pasos preliminares para determinar los objetivos.

1.3.- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

La Administración de los Sueldos y Salarios, es un método de Administración, que puede resultar valioso para una organización útil para el directivo y, cuando menos, reconfortante para el empleado. Si ha de cumplir estos propósitos, todas las organizaciones, incluso las más pequeñas, deben contar primero con un programa formal de sueldos y salarios. El programa debe ser orientado a las necesidades de la organización particular, y toda persona interesada debe comprender sus responsabilidades dentro de él.

La compensación de los trabajadores representa una parte sustancial de los costos totales de operación de cualquier organización. La manera como controla una compañía estos costos de sueldos, y qué tanta productividad de los empleados se obtenga en función del peso del salario, pueden ejercer un importante efecto sobre el éxito esperado de cualquier compañía. Para la organización, cuyos costos de sueldos representan un porcentaje considerable de los costos totales, y para la organización, cuyos productos son los servicios de personas, los costos de sueldos y la productividad pueden ser los elementos cruciales del éxito o el fracaso.

En forma semejante, el éxito de cada directivo, depende en parte, de los costos de sueldos y de la productividad de los trabajadores en su propio departamento. Los ejecutivos están también personalmente interesados en la Administración de los Salarios, puesto que son trabajadores que laboran por un salario. Esta implicación personal debe servir como una constante advertencia, incluso para el ejecutivo más orientado hacia la organización, de que el "Precio" de los servicios de los trabajadores, es una parte del costo de realización de los negocios. Para el trabajador, este precio evalúa su experiencia y su esfuerzo, y determina el estándar de vida de su familia.

El programa de Sueldos y Salarios de la organización, es por consiguiente, tan importante para los trabajadores, como para los ejecutivos y propietarios. Cuando los objetivos de los tres tienden a estar en conflicto, el programa puede representar un medio de resolver los problemas de sueldos, de tal forma, que se equilibren los intereses de cada grupo.

Importancia para los trabajadores: Están interesados en el pago del salario, por razones fundamentales:

- a).- Porque tienen un efecto en las comodidades y ahorros -- con que cuenta para su familia directamente.

- b).- Infiuye en la posición del trabajador en la sociedad a la que pertenece, dada su posición relativa, la cual se mide por los ingresos que obtiene.
- c).- En el trabajo, el salario que percibe lo distingue entre sus compañeros, puesto que sirve como una medida de su importancia dentro de la organización.
- d).- Un aumento en su salario, puede motivarlo a realizar mejor su trabajo e incrementar su valor para la empresa.

Importancia para la Empresa: Los salarios son importantes porque representan una parte en los costos de producción, si no hay un programa de sueldos y salarios, éstos afectan en determinado momento, la competencia de sus productos. El aumento de salario, puede cargarse al cliente con precios más altos, donde dá como resultado, una reducción en el volumen de ventas, o puede la empresa absorberlo mediante mayor productividad o en la reducción de las utilidades de la misma, poniendo en peligro la solvencia y llegando incluso a cerrar sus puertas como consecuencia y suprimiendo la fuente de trabajo, que proporciona.

Es importante que toda empresa, tenga un programa de sueldos y salarios, que ayude a elevar las ventas y la eficiencia, con el objeto de que los altos directivos y accionistas, puedan contar con un rédito adecuado a su inversión y los trabajadores con un empleo fijo y un pago de salarios adecuado.

Según Reyes Ponce, la importancia para la empresa, es un elemento importante en el costo de producción. No en toda clase de industrias tiene la misma importancia; en algunas puede alcanzar un porcentaje muy alto del costo, y en otras reducirse. Generalmente, esta reducción depende de la capitalización y maquinización de la empresa.

Importancia para la Sociedad: Los salarios tienen un

efecto importante dentro de los diferentes grupos o instituciones que integran una sociedad.

La distribución de la riqueza, canaliza mediante el pago adecuado de salarios, dá como resultado, un mayor poder de compra, que viene a incrementar la actividad económica y por consiguiente, la prosperidad de la comunidad, siempre y cuando este aumento de salarios, vaya aparejado con un aumento en la -- productividad, y no con un aumento en los precios de bienes y servicios, que repercutirá en una reducción en el número de -- puestos requeridos para producir o prestar esos bienes o servicios.

Una Administración de Sueldos y Salarios conveniente, requiere de una adecuada concepción de las técnicas y su aplicación. A medida que la Administración de los Sueldos se torne más compleja, las técnicas y la metodología se harán más numerosas y complicadas.

1.4.- POLITICAS DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

Consideramos a las políticas, como guías de acción que -- orientan sobre la forma de lograr los objetivos marcados, no -- deben de ser totalmente rígidas, sino más bien flexibles, de -- no ser así, tenderían a convertirse en reglas y dejarían de -- orientar la acción para marcar caminos únicos, lo cual, poco -- ayudaría a un buen sistema de Administración de Sueldos y Salarios.

Por medio de las políticas, se siente la influencia en toda la organización, de las actitudes de la directiva. Las -- políticas son las líneas generales de conducta que deben establecerse en el fin de alcanzar los objetivos; éstas permiten -- al personal directivo de una organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación, compensando así -- la imposibilidad en que se encuentra la dirección para tratar

con cada empleado.

Un problema que surge frecuentemente, es que no existen políticas establecidas explícitamente, cada organización establecerá en forma clara sus políticas y seguirlas, pues en ocasiones se convierten solo en letra muerta. El personal de la organización, no tarda en darse cuenta de que en la práctica, éstas no se realizan y eso ocasiona actitudes negativas y problemas en la organización.

Para poder establecer políticas, debemos conocer su significado y los requisitos que debe de cubrir.

Concepto de Política: Es una guía que indica el camino para facilitar las decisiones, constituyendo una orden indirecta por medio de la cual los niveles superiores de la organización, tratan de determinar la conducta de los niveles inferiores.

Requisitos que debe cubrir una política:

ESTABILIDAD:

Consistencia y fundamentación; pues sólo evitando los frecuentes cambios de criterio, será una orientación clara para los ejecutores.

FLEXIBILIDAD:

Debe contar con tal característica, para adaptarse a las necesidades que demanden su modificación.

INTELIGENCIA:

Debe ser clara para evitar las malas interpretaciones causadas por las diferencias individuales de los integrantes del grupo humano de una organización.

SINCERIDAD:

La insinceridad en el proceder, desprestigia no solo la

orden recibida, sino la autoridad de quien la dicta, además, si las acciones cotidianas contradicen las declaraciones, los miembros de la organización, perciben esa discrepancia, y esto causa irritación y frustraciones.

EFFECTIVIDAD:

No debe permitirse que la línea de conducta observada en determinada política, vaya quedando relegada a la condición de letra muerta debido a su reiterada inobservancia.

Participación en su Elaboración:

Para que el personal observe la política establecida, -- necesita estar convencido de sus ventajas, para facilitar este convencimiento, es recomendable hacer que participe en la elaboración de la misma.

A continuación enunciamos algunas políticas que se pueden aplicar a cualquier organización.

- Procurar que la política retributiva de la empresa, esté -- conforme con la de la Administración Pública.
- Atraer a los empleados competentes.
- Retener a empleados calificados.
- Proporcionar incentivos que estimulen al rendimiento.
- Proporcionar incentivos que estimulen al desarrollo.
- Proteger a los propietarios, procurando que la retribución no sea ni demasiado alta, ni demasiado baja, en relación -- con el valor recibido a cambio.
- Mantener la congruencia, fijando salarios similares para -- puestos semejantes.
- Ajustar los salarios a los cambios experimentados en el -- mercado de trabajo.
- Graduar las tarifas salariales de acuerdo con la dificul--

tad e importancia de los puestos.

- Facilitar a los directivos las aptitudes requeridas para resolver los problemas requeridos.
- Asegurar la estabilidad y la seguridad de la retribución
- Procurar no solo la justicia en la retribución, sino también que el empleado esté convencido de dicha justicia en todos los programas aprobados.
- Procurar ajustar las tarifas salariales a los cambios hechos en los distintos puestos.
- Facilitar, tanto a los empleados como a los sindicatos causas adecuadas de formulación de recursos en materia salarial.
- Adeptar un programa de retribución, que sea flexible.
- Procurar la sencillez en los programas de retribución, para facilitar la comprensión de los mismo por parte de los empleados.
- Facilitar a todos los empleados información detallada sobre la política y los programas de retribución de la empresa.

A pesar de que la estructura de sueldos pudiera haber sido construida con el mayor cuidado, su éxito final dependerá de lo bien que se administre. Deberán establecerse políticas equitativas para cubrir dos campos de operación principales; esto es, introducir la nueva estructura y mantenerse dentro de ella. Una vez establecidas, deberán interpretarse uniformemente y ser comprendidas por todos los empleados, tanto en el nivel superior, como en el subordinado.

Finalmente, deberán ser administradas consistentemente a través de todas las áreas de operación. Una estructura de --

sueldos sólida, conjuntamente con buenas políticas de operación, administradas consistente y uniformemente comprendidas por todas las personas afectadas, proporciona el mejor programa que la compañía pueda desarrollar.

Las políticas de Administración de Sueldos y Salarios, deberán manejarse cuidadosamente después de haber considerado varios elementos. Aquellas personas que hayan estado más cerca de los problemas administrativos en el pasado, deberán estar calificadas para formular políticas futuras, debido al amplio conocimiento de los problemas operantes, así como debido a su contacto personal con los empleados y con las demandas de los mismos. El director de valuación de puestos y su comité consultivo, que están familiarizados con ambos campos, resultan una selección natural para este trabajo, sin embargo, este grupo, o uno de composición similar, deberá servir como cuerpo consejero. Las políticas que recomienden, deberán estar sujetas a revisión y autorización por parte de la gerencia, debido a que, una vez que se han adoptado, la Compañía está obligada a operar bajo estas políticas, hasta el tiempo que se haga necesario una revisión.

1.5.- UBICACION DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS EN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.

Para definir la ubicación de la Administración de Sueldos y Salarios dentro de la Estructura de una Organización, deberemos primero conocer los problemas que se tienen tanto en las empresas pequeñas, como en las grandes.

La Administración de Sueldos y Salarios, puede estar a nivel de Asesoría (autoridad staff) ó dependiendo directamente de la Gerencia de Recursos Humanos, (autoridad lineal).

PROBLEMAS DE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS:

El problema básico al que se enfrentan las empresas pe-

queñas, en relación con la Administración de los Sueldos y Salarios, es el de que muchas técnicas descritas aquí, son muy costosas y el programa no abarca a suficientes personas como para hacerlas válidas, pero técnicas más simples podrían resultar más apropiadas. Por ejemplo, aún cuando los ejecutivos deben contar en todas partes con el conocimiento necesario de las labores y los valores del puesto, pueden adquirirlo a partir de muy limitadas descripciones de puestos, en lugar de obtenerlo en formatos y procedimientos. Las técnicas sencillas de ordenamiento por rangos, cumplirán satisfactoriamente la valuación de puestos para la organización pequeña.

Además, aunque la empresa pequeña pueda estar en desventaja, por no poder utilizar técnicas sofisticadas, ello puede tener múltiples ventajas. Una de las más importantes, es la mayor familiaridad con los puestos y las personas que poséela dirección. Otra es la mayor consistencia ganada cuando sólo una ó unas cuantas personas, administran el programa de sueldos. Probablemente la principal de todas las ventajas, es la capacidad de la dirección para reaccionar rápidamente a las situaciones y para explicar las decisiones tomadas sobre la base de persona a persona.

PROBLEMAS DE LAS EMPRESAS GRANDES:

Los problemas comunes a todas la grandes empresas, son la Comunicación, la Capacitación, la Consistencia y la Coordinación.

Muchas empresas grandes, también se enfrentan al problema básico de relacionar las decisiones remunerativas y políticas, con los fines y filosofía básicas del negocio. Aunque ésto es difícil, la solución generalmente comienza con la identificación y la comunicación de las finalidades y pensamientos esenciales de la empresa, por parte de la alta dirección, y termina con la atención de los supervisores.

Un segundo tipo de problema común a muchas grandes empre

sas implica las diferencias geográficas en los niveles de salario. Fundamentalmente estas diferencias se ven provocadas, no por diferencias en el costo de la vida, sino más bien por diferencias en la composición de la Industria en diferentes localidades. Puesto que estas diferencias existen y son enteramente reales, las grandes empresas frecuentemente relacionan los Salarios y la estructura de éstos a los niveles de pago de la comunidad. De otra manera, en algunas áreas, los empleados recibirán un sueldo relativamente exagerado.

Un tercer problema a que se enfrenta la mayoría de las grandes empresas, implica el investimento de autoridad para tomar decisiones en los niveles de corporación, división y localización. En términos generales, la respuesta a esta pregunta, debe reflejar la organización de la línea. Por ejemplo, si la empresa es altamente descentralizada en la realización de sus decisiones de línea, entonces las decisiones fundamentales relativas a la Administración de los Sueldos, deben hacerse en la localidad. La clave para resolver estos problemas en las grandes empresas, consiste habitualmente, en desarrollar un marco para la consecución de las decisiones. Esto implica la simple identificación de las actividades, métodos o programas y el establecimiento de un centro para la toma de decisiones para cada uno.

RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

Deben fijarse cuidadosamente las responsabilidades, de manera que cada una de las personas relacionadas con el programa, conozca exactamente lo que se espera de ella. Básicamente, el problema consiste en determinar qué cargo se dará, cuál será retenido por el directivo de línea de alto nivel, y cuál será asignado al personal de asesoría.

Puede haber una cierta disputa, por supuesto, respecto a la proposición de que el ejecutivo de línea, debe retener la autoridad y la responsabilidad básica de la paga de sus subor

dinados. En la medida en que las acciones remuneradoras puedan ser consideradas como instrumento de recompensa, incentivo y disciplina correctiva, el ejecutivo particular debe ser responsable de ellas, si ha de responsabilizársele del rendimiento de sus subordinados. Además, se le responsabiliza de los costos de su grupo, y debe tener por tanto, la responsabilidad del muy importante elemento de los costos de Salario.

LIMITACIONES DE ALTA DIRECCION.

En la práctica real sin embargo, el ejecutivo individual, raramente tiene la autoridad y la responsabilidad completa de la Administración de Sueldos y Salarios. Su autoridad debe verse limitada por los ejecutivos de alto nivel, por diversas razones, por ejemplo, por la necesidad de consistencia en la Administración del programa de Sueldos y Salarios, entre las diferentes secciones de la Compañía.

Así la formulación de políticas, es retenida generalmente por la alta dirección. La alta Administración puede también limitar la autoridad de los ejecutivos individuales, estableciendo técnicas y procedimientos para asegurar la conformidad a las políticas de la Compañía.

Además la alta dirección, debe reconocer que la Administración de Sueldos y Salarios, abarca un cuerpo considerable de conocimiento y habilidad. Resultaría tanto irrazonable, como impráctico, esperar que todos los ejecutivos de línea, se volvieran expertos en este campo especializado.

FUNCIONES DEL DIRECTIVO DE LINEA.

Los ejecutivos de línea, tienen la responsabilidad básica de tomar las decisiones de Sueldos, dentro del marco de las políticas, prácticas y técnicas establecidas por la Compañía. La calidad de sus decisiones día a día representa realmente el núcleo de cualquier programa de Sueldos y Sala-

rios.

Con frecuencia, los ejecutivos de línea, tienen también una parte que desempeñar en la formulación de políticas, aún cuando no participen en ellas sobre una base formal, son responsables de la provisión de la información relacionada con las necesidades y experiencias de la operación, así como de las ideas constructivas para el mejoramiento de la Administración de los Sueldos y Salarios.

Invariablymente, el ejecutivo individual, se halla implicado en la interpretación y aplicación de las políticas. Estas representan formulaciones generales de los intentos de -- parte de la compañía, y se establecen primariamente para --- orientar el pensamiento de la dirección a lo largo de toda la organización. Al aplicarlas, los ejecutivos de línea, transcriben lo que estas políticas realmente significan. Puesto que cada interpretación se convierte en un precedente que tendrá efecto sobre las interpretaciones futuras, en cierto sentido, esta función de los supervisores individuales, es una parte de la formulación de las políticas.

FUNCIONES DE ASESORIA.

Los asesores especialistas en sueldos y salarios, tienen también ciertas responsabilidades en la ejecución del programa. Aún cuando el ejecutivo de línea en particular, pueda no estar interesado en estas áreas, resulta importante tener cierto conocimiento del papel de la Asesoría, a fin de comprender mejor su contribución al programa.

La investigación en la Administración de Sueldos y Salarios, es una función básica de la asesoría. Generalmente incluye cargos tales como encuestas de compensaciones, preparación de reportes, administración de los controles de la compañía, investigación de programas, prácticas y técnicas utilizadas por otras compañías, análisis de los hechos de los sala-

rios internos, y el desarrollo de los datos que los directivos necesitan para tomar decisiones lógicas sobre los salarios.

Esta función investigadora de la Asesoría, es realmente la base para la mayoría de las funciones restantes de grupo. Debido al conocimiento especializado obtenido a través de la investigación, el asesor especialista, puede jugar un importante papel en áreas tales como: Desarrollo y recomendación de políticas, planes, programas y procedimientos de sueldos y salarios; asistencia a los ejecutivos de línea en todos los niveles para interpretar y aplicar los programas de sueldos y salarios; consejo y orientación a los ejecutivos de línea sobre los diversos programas que puedan originarse sobre sueldos y salarios.

Existe también una serie de labores que son frecuentemente encomendadas al personal de Asesoría, para obtener la ayuda que resulta de la especialización.

Un buen ejemplo es la preparación de descripciones de puestos, aunque los supervisores de línea, puedan realizar esta función, y la realizan en muchas empresas, la ejecución real de las descripciones de los puestos es un trabajo prolongado. Hacer que los asesores analistas las realicen, puede acelerar el proceso completo.

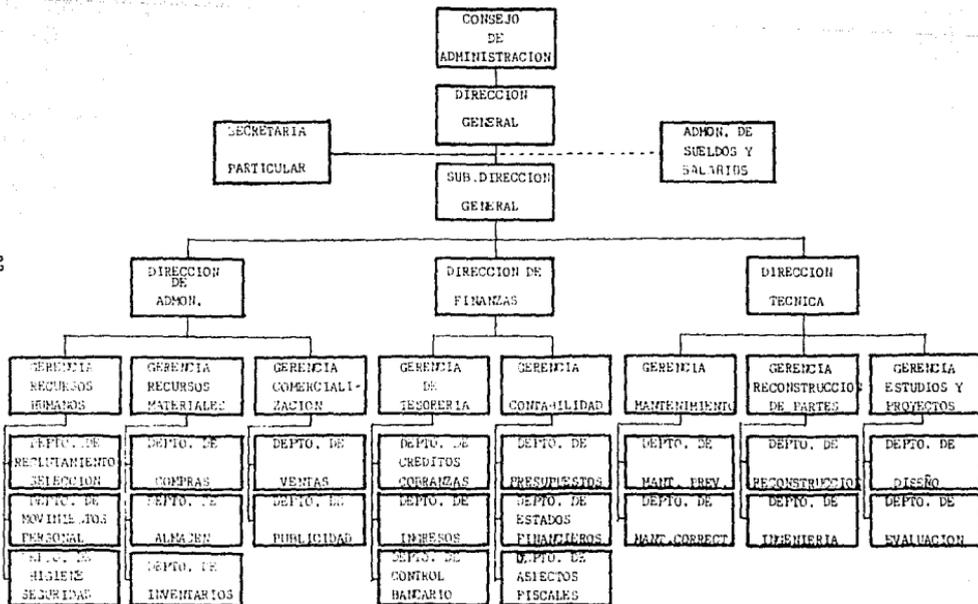
Una última función de la Asesoría, radica en el área de la auditoría y el control. La alta dirección debe establecer algún medio para auditar y controlar las acciones de sueldos y salarios de los ejecutivos de toda la empresa, y con frecuencia, los miembros de la asesoría, son utilizados para proporcionar este control debido a que saben "el cómo" a su participación a la formulación de las políticas y a su amplia visión de la compañía.

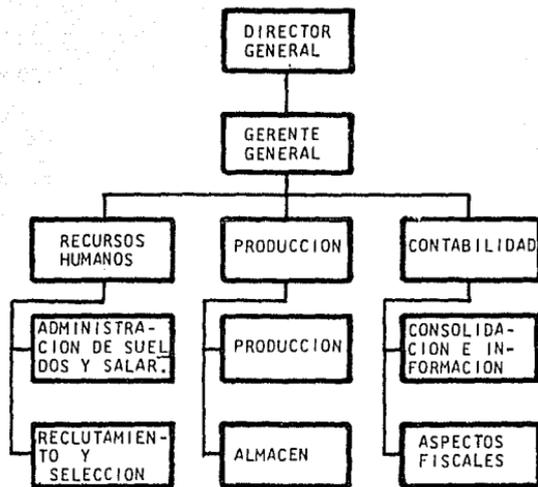
Auditar el trabajo de un ejecutivo, puede por supuesto, ser una Empresa no muy estimada. Cuando el mismo grupo que -

se supone ha de orientar e influenciar constructivamente a -- los supervisores de línea, juega también un papel en la auditoría, se crea una situación delicada que requiere de un tacto considerable y de la comprensión de todos los interesados.

Lo que todos deben reconocer, es que la Asesoría, no está controlando, sino realizando tareas administrativas, de manera que la alta dirección, pueda controlar efectivamente el programa.

El costo de la Administración de los Sueldos y Salarios, varía sustancialmente. Una auténtica estimación de su costo debe incluir una medida del tiempo del supervisor y el tiempo empleado, así como en la inversión, en trabajos de asesoría y servicios externos de consultoría. El costo total, depende - en su mayor parte del nivel de los puestos abarcados y de la naturaleza del programa.





CAPITULO II. - ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

2.1.- DEFINICIONES.

En esta segunda parte de nuestro estudio, trataremos lo referente al salario y las remuneraciones complementarias, al igual, hablaremos del puesto.

Consideramos necesario empezar por algunas definiciones, que resultan esenciales en nuestro estudio.

Empecemos por definir a la Administración de Sueldos y Salarios.

"Es aquella parte de la Administración de personal, que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa".

Otra definición de Administración de Sueldos y Salarios' que abarca aspectos esenciales, es la siguiente:

"Es la parte de la Administración de Recursos Humanos, - que se ocupa de lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados, mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto, empleando para ello, la técnica de análisis y evaluación de puestos más adecuada a las necesidades y alcances de la organización."

Después de estas dos definiciones muy completas y las cuales abarcan lo más importante de la materia, daremos la nuestra, que será complementaria a las dos anteriores.

"Conjunto de técnicas y procedimientos que sirven de apoyo a los niveles directivos de la organización, para la regu-

gularización e información de sus decisiones, en materia de asignación de sueldos para los trabajadores, de manera que, a cada individuo de la organización, se le remunere de acuerdo con su contribución al logro de los objetivos de la propia organización."

Consideramos que estas tres definiciones, abarcan todos los aspectos de la Administración de Sueldos y Salarios, desde el punto de justicia social en la remuneración del trabajador por parte del patrón, hasta las técnicas que son necesarias emplear en la aplicación de dicha remuneración, para beneficio del trabajador y del propio.

Una vez definida la Administración de Sueldos y Salarios, pasamos a definir a él o los elementos que trata de administrar: el Sueldo y el salario, empezaremos por este último.

SALARIO: "Etimológicamente deriva de "Sal", aludiendo al hecho histórico que alguna vez se pagó con ella"

SALARIO: "Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo, dicha retribución está integrada por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo".

La Oficina Internacional del Trabajo, define de la siguiente manera al Salario.

"Es la ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por legislación nacional y debida por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o deba efectuar."

Ahora definiremos al "SUELDO"

SUELDO: "Etimológicamente proviene de "solidus", moneda de oro de peso cabal".

Para el Sueldo también son aceptables las definiciones - del Salario, por tratarse del mismo concepto y no existiendo diferencia real entre "SUELDO" y "SALARIO".

El siguiente paso de este punto, será definir lo que es "Puesto".

PUESTO: "Conjunto de actividades o deberes, habilidades, esfuerzo y condiciones que constituyen una unidad de trabajo - específica e impersonal.

Otra definición de "Puesto" es:

PUESTO: "Es el conjunto de tareas, deberes y responsabilidades que en condiciones específicas de trabajo, constituyen la labor ordinaria de una persona".

A continuación definiremos otros elementos que son importantes en la asignación de sueldos y salarios.

Análisis de Puesto: "Es la determinación de los deberes, habilidades, responsabilidades y esfuerzo requeridos para el - desempeño del puesto, así como las condiciones en que debe -- efectuarse el trabajo".

Descripción genérica: "Es un resumen del objetivo del -- puesto, expresado a través de una descripción sintética."

Descripción Específica: "Es la relación ordenada de las' actividades que se realizan en un puesto específico, siguiendo preferiblemente, una secuencia de importancia decreciente' y utilizando una redacción precisa y clara".

Especificaciones del Puesto: "Son aquellos elementos determinados como requisitos mínimos, necesarios para desempeñar eficientemente el puesto descrito".

Valuación de Puestos: "Sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto, en relación con los demás de una organización, a fin de lograr la correcta organización y remuneración de los Recursos Humanos".

Factor: "Es el nombre que se le da a cada una de las características fundamentales de un Puesto".

Habilidad: "Es el conjunto de conocimientos adquiridos - por medios académicos o por la experiencia práctica, así como por las cualidades intelectuales y características de personalidad requeridas para hacer frente con éxito en los deberes y responsabilidades del puesto".

Responsabilidad: "Es la obligación de cumplir con los deberes asignados al ocupante de un puesto".

Esfuerzo: "Es la fatiga mental o física producida por el desempeño de las funciones y actividades asignadas a un puesto".

Condiciones de Trabajo: "Son las condiciones de peligrosidad, insalubridad, e incomodidad inherentes a las actividades del puesto o a las condiciones del medio ambiente en que éste se realiza".

Encuesta de Salarios: "Es la obtención de información -- respecto a la remuneración de puestos similares a los 'tipos' de la organización, en el mercado de trabajo".

Con estas definiciones que acabamos de enunciar, estamos determinando los aspectos más representativos en la Administración de Sueldos y Salarios, quedando por definir otros aspectos que también son importantes y los cuales los iremos definiendo en el transcurso del estudio.

Además de que algunos, de estos aspectos se definen por sí solos.

2.2.- NATURALEZA DEL SALARIO

Para intentar un acercamiento al estudio del "Salario", como parte primordial de la Administración de Sueldos y Salarios, es indispensable en primer lugar, definir el punto de vista desde el cual se pretende abordar el tema.

Por su importancia, el Salario ha sido objeto de preocupación, clara está, de quien lo recibe y de quien lo paga, pero también de los estudiosos de las cuestiones sociales, de las económicas, de las éticas, de las jurídicas y de las administrativas.

Desde el punto de vista Social, podría decirse que el estudio del Salario reza fundamentalmente, con todo aquello que se sitúa en torno al hecho de que el hombre depende básicamente de su fuerza de trabajo, y por ende de su capacidad de un Ingreso pecuniario, con el cual pueda, en primer lugar, asegurar su subsistencia y la de sus dependientes; en segundo término, satisfacer sus necesidades secundarias.

Así esta cuestión social, tiene que ver con las actividades y la forma en que las corrientes políticas, jurídicas y económicas propician o limitan el desarrollo del hombre.

Bajo el criterio económico, el Salario puede ser en primer término, el precio del trabajo, teniendo relación con factores tales como la oferta, la demanda, el valor, etc., pero es también, una cuestión que tiene que ver con la productividad, con el nivel de vida, el poder adquisitivo, con la inflación, con el costo de los bienes y de los servicios y es además un renglón del ingreso nacional.

En los siglos XIX y XX, los adelantos científicos, han permitido que el trabajador proporcione una producción mucho mayor que con sus simples brazos. La abundancia de mercancía y la baja de las mismas, especialmente de las manufacturadas, lo barato de los transportes y otros muchos elementos, han permitido un mayor consumo y por otra parte, el trabajador --

con un salario mayor, se han creado nuevas necesidades que -- han aumentado el consumo de bienes, los cuales a veces no son necesarios.

En el campo ético, el Salario es básicamente un asunto' de justicia, y así tenemos que las Encíclicas Pontificias de' los últimos 80 años, han dedicado especial atención a esta ma- teria. Pudiendose citar de la Encíclica "Quadragésimo Anno", (Pío XI, 1931), el siguiente principio:

"Para estimar en su justo valor el trabajo y darle una - exacta remuneración, hay que tomar en consideración el carác- ter a la vez individual y social del mismo. La tasa justa -- del salario se deduce, por consiguiente, no de una sola, sino de varias consideraciones".

De la misma Encíclica, podemos citar otro párrafo: "Al - trabajador, hay que fijarle una remuneración que alcance a cu- brir el sustento suyo y el de su familia. Es justo, desde -- luego, que el resto de la familia contribuya también al soste- nimiento común de todos, como puede verse especialmente en -- las familias de campesinos, e igualmente en las de muchos ar- tesanos y pequeños comerciantes, pero no es justo abusar de - la edad infantil y de la debilidad de la mujer. Hay que lu- char, por tanto, para que los padres de familia reciban un -- sueldo lo suficientemente amplio, para atender convenientemen- te a las necesidades ordinarias".

Si se toma en cuenta lo que el bien común exige, es in- discutible que este impone la necesidad de que el salario sea suficiente para sostener al trabajador y su familia normal, - ya que la inmensa mayoría de la población, vive del salario.- Es indiscutible, que si el salario es insuficiente para que - esa mayoría de población satisfaga las necesidades de una fa- milia normal, toda la sociedad recibirá el daño, ya que inclu- sive, la capacidad adquisitiva general, será de un bajísimo - nivel, lo que impedirá que la economía pueda desarrollarse a- decuadamente, y no cabe decir, que la obligación no existirá'

para quien no tenga ese número de familiares, o no sea casado, pues es evidente que entonces, requiere prepararse para formar una familia o para poder sostener quizá una mayor que lo normal en el futuro.

"Sería injusto, señala la Quadragesimo Anno, exigir unos salarios tan elevados que, sin la ruina propia, y la consiguiente de todos los obreros, la empresa no podría soportar. No debe, sin embargo, refutarse como causa justa, para disminuir a los obreros el salario, el escaso rendimiento de la empresa, cuando esta sea debido a la incapacidad o abandono, o a la despreocupación por el progreso técnico o económico".

Así como existe un mínimo por abajo del cual sería injusto el salario para los trabajadores, hay un máximo por arriba del cual sería injusto para las empresas dicho salario. Un nivel de salarios muy altos, haría incosteable la empresa, e inclusive, le impediría desarrollarse normalmente en un momento como el actual, en que toda empresa tiene que modernizarse casi sin cesar, para poder subsistir. Ello constituirá una injusticia, primero para el empresario, pero también para los trabajadores, que verían cerrarse o al menos languidecer su fuente de trabajo.

Terminemos el punto de vista ético, enunciando la siguiente encíclica: "Divinis Redemptoris" de (Pío XI), "Una caridad que prive al obrero del salario al que tiene derecho, no es caridad, sino un vano nombre y una vacía apariencia de caridad. Ni el obrero tiene necesidad de recibir como limosna lo que le corresponde por justicia ni puede pretender nadie, eximirse con pequeñas dadas de misericordia, de los grandes deberes impuestos por la justicia".

2.3.- DIFERENCIAS CONCEPTUALES ENTRE SUELDO Y SALARIO.

Partiendo de la base de que tanto el Sueldo como el Salario es "Toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo", o mas concisamente,

"La remuneración por una actividad productiva" y en lo cual - todos estamos de acuerdo, nos avocaremos a analizar la diferencia de concepto entre el Sueldo y el Salario.

La costumbre ha establecido el uso de la palabra Sueldo, para referirse a la retribución que recibe el empleado de confianza, administrativo y en general al empleado de oficina, y el término Salario lo utilizan para señalar la retribución -- del trabajo manual y obrera en general, pero su verdadera diferencia es de orden sociológica.

Por lo anteriormente descrito, dentro del concepto Salario, podemos encontrar a los obreros, peones, bodegueros, etc. y en el concepto Sueldo, encontraremos a los analistas, secretarías, jefes, directores, etc.; esto desde el punto de vista como se les paga, la diferencia de concepto es porque a los primeros se les retribuye semanalmente y a los segundos quincenalmente.

Inclusive se da el caso en un gran número de organizaciones, la existencia de dos nóminas, una semanal que es la de los obreros y otra quincenal, para los empleados de oficina o confianza.

Desde el punto de vista de medición de trabajo o dicho - de otro modo, estudio de tiempos y movimientos, a los trabajadores manuales u obreros, se les puede programar sus movimientos o tareas, dándoles un tiempo para cada actividad, como se da el caso de los trabajadores a destajo o por pieza, teniendo una tasa fija para cada pieza o volumen de producción, esto lo podríamos llamar Salario, lo contrario u opuesto se presenta con los empleados de oficina a los cuales difícilmente se les puede medir su rendimiento en base a un estudio de -- tiempo y movimientos, por estar supeditados a realizar labores más intelectuales que los del primer grupo, como podrían ser para un director, la toma de decisiones o para un analista, la evaluación de la eficiencia del personal, esto a simple vista se nota que no se puede medir, aquí la forma de eva

tuación del empleado, se realiza por medio de los resultados que presenta o la utilidad de sus servicios a la organización.

Cabe mencionar, que existen en México, organizaciones -- que a los puestos ejecutivos, los retribuyen mensual o anualmente. Como se ha visto el término Salario, es empleado para los trabajos manuales o de taller y por lo regular, estos trabajos los realizan gente con poca preparación académica, la cual desde muy joven, se dedica a trabajar para llevar el sustento a su familia, siendo gente que tiene escasos recursos, a la cual se le tiene que pagar semanalmente.

Por lo contrario el término Sueldo, implica retribuir al personal de confianza, de oficina o intelectual, el cual, regularmente requiere de cierta preparación académica e iniciativa, para la realización del mismo y como se expresaba anteriormente, estos trabajos se miden en base a los resultados que aportan o a la utilidad de sus servicios para la Empresa.

Para finalizar este punto, creemos que la diferencia de los dos conceptos mencionados, radica en la aplicación que se les dé a los mismos.

2.4.- TIPOS DE SALARIO

Existen diferentes clasificaciones del Salario, de acuerdo al punto de vista en que se aborde el tema o en la forma de su pago, las cuales tratan de explicar todas las formas de aplicación del término, siendo de su gran importancia analizar la mayoría de ellas.

Los Salarios pueden clasificarse:

A) Por el medio empleado para su pago:

1.- Salario en moneda; es el pago hecho a los trabajadores con dinero en efectivo o con cheque, siendo esta la forma más ----

usual de pago.

2.- Salarios en Especie: Esta forma de pago es diferente a la primera, pues en ésta no se paga con dinero en efectivo, sino que la forma de hacerlo es con comida, productos, habitación, servicios, etc., como ejemplo podríamos citar a los trabajadores domésticos.

3.- Salario Mixto: Esta forma de retribución del Salario hacia el trabajador, se lleva a cabo de la siguiente manera: -- una parte en dinero en efectivo o cheque y la otra parte en especies, ya sea en habitación, comida, etc., y el porcentaje de cada una de las partes es variable dependiendo del acuerdo a que lleguen el trabajador y el patrón.

Aclarando en esta clasificación, que el pago en especie o el pago mixto, nunca podrán ser menores al Salario mínimo, de la zona en que se lleve a cabo la relación de trabajo.

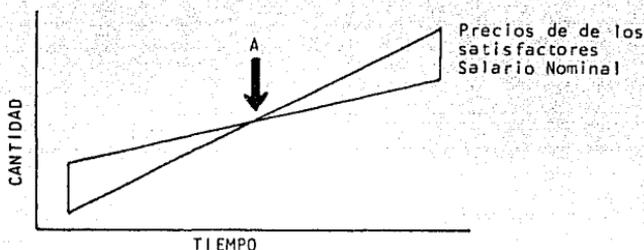
B) Por su Capacidad Adquisitiva, el Salario puede Ser:

1.- Nominal: Es la cantidad en dinero que se conviene que ganará el trabajador, según la unidad adoptada. tiempo, destajo, etc., y lo cual se refiere a la cantidad de dinero asignada como pago a cada hora, día, semana. trabajo o pieza hecha.

2.- Real: Consiste en el poder adquisitivo o de compra de los Salarios, analizándose este poder a precios constantes en relación con un año que se toma más o menos arbitrariamente como base, o bien "la relación entre la paga en dinero, que el asalariado recibe por sus servicios y los precios de las mercancías que consumen, o expresado en otro modo, es la remuneración del trabajador expresada en una cantidad de bienes directos".

En esta clasificación, se puede observar que si el salario crece menos a prisa que el precio de los artículos necesarios para la subsistencia, el Salario Real, obviamente disminuirá. Ahora, el Salario Nominal, puede subir aunque al mismo

tiempo el Salario Real descienda, como se puede observar en la siguiente gráfica:



Del punto "A" en adelante, el Salario Real cada vez se deteriora más. Y del punto de vista administrativo, el Salario Real, debe abarcar todo lo que el trabajador recibe a cambio de su trabajo, y aún las deducciones como cuotas sindicales, impuestos, etc., solo así se puede comparar administrativamente los salarios de dos o más empresas.

C) Por su Capacidad Satisfactora, el Salario puede ser:

1.- Individual: en esta clasificación del salario, debemos entender por capacidad satisfactora individual, aquella que es suficiente para cubrir las necesidades del trabajador únicamente, tomando como punto de partida que no dependen de él económicamente, ninguna otra persona.

2.- Familiar: Esta clasificación difiere de la individual, -- porque aquí, sí debe de alcanzar el salario para cubrir todas las necesidades del trabajador y de su familia, pensando en -- una familia normal, la cual podría ser, la esposa y cuatro hijos o sea seis elementos, además debemos de considerar que estas necesidades deben de ser primarias.

D) Por sus límites, el Salario se divide en:

1.- Mínimo: Es la percepción más pequeña que recibe el trabajador, la cual le debe permitir satisfacer sus necesidades --

primarias y de la cual hablaremos más adelante.

2.- Máximo: Como su nombre lo indica, es el salario más alto que puede pagar una organización a un trabajador por concepto de su trabajo y lo cual se dá por diferentes razones, como -- son, antigüedad, eficiencia, capacidad, etc. y por lo regular en todas las organizaciones existen estos salarios, los cua-- les se le dan al personal más capacitado.

E) Por la forma de Pago:

Esta división es quizá la más conocida. Se divide en:

1.- Salario por Unidad de Tiempo: Los Salarios basados en -- Unidad de Tiempo, son los más comunes, son casi universales, -- cuando se trata de trabajo de oficina y actividades adminis-- trativas y son bastante comunes, también en las operaciones - de producción. Existen varias razones para ello.

1.1.- El cálculo de los Salarios es muy sencillo cuando se -- emplea un sistema basado en el tiempo. Cuando estan implica-- dos salarios semanales, mensuales o anuales, su cálculo re--- quiere que se pague determinada cantidad al trabajador en de-- terminados períodos de tiempo, por lo general, cada semana o' cada quincena. Cuando se trate de salario por hora, el cálcu lo solo requiere la multiplicación del pago por hora por el - número de horas trabajadas durante un período determinado. - Estos períodos de pago, pueden ser diarios, semanales, quince nales o mensuales.

1.2.- Otra razón por la que se usen en las organizaciones el' tipo de pago basado en el tiempo, sean sueldos o salarios por hora, es que muchos trabajos no estan adaptados para el uso - de pago por productividad. Por ejemplo, el puesto de ingenie ro de diseño, implica una gran cantidad de actividad mental, -- para la cual es difícil fijar estandares de tiempo. El Pues- to de conserje, quizá no valga la pena estudiarlo para fijar' un estandar. La alternativa más común en estos casos, es ---

usar un sistema de pagos basados en el tiempo, sea en la forma de sueldo o salario por hora.

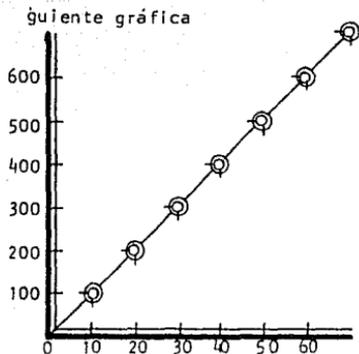
2.- Salario por Unidad de Obra: También llamado por rendimiento, es aquel en el que el trabajo se computa de acuerdo con el número de unidades producidas. Su forma más cruda, pero clara, es el destajo.

Los salarios basados en la producción pueden clasificarse como salarios de incentivos, puesto que proporcionan un incentivo que motiva al trabajador a producir a un mayor ritmo de trabajo.

La principal ventaja de pago de salario por unidad, se resume a que mientras más produce, más gana, en consecuencia, esta obligado a aumentar su ritmo de producción. Como ejemplo, supóngase que se le paga a un trabajador un destajo de diez pesos por unidad producida. Si produce cero unidades -- por hora, no gana nada, si produce 20 unidades por hora, gana 200 pesos por hora, si produce 40 unidades por hora, gana 400.00 pesos por hora, y así sucesivamente. Esta relación se puede observar en la siguiente tabla:

DESTAJOS x PRODUCCION x HORA = SALARIO POR HORA		
Precio por Unidad	Unidad por Hora	Salario por Hora
\$ 10.00	10	\$ 100.00
\$ 10.00	20	\$ 200.00
\$ 10.00	30	\$ 300.00
\$ 10.00	40	\$ 400.00
\$ 10.00	50	\$ 500.00
\$ 10.00	60	\$ 600.00
\$ 10.00	70	\$ 700.00

Esta relación se puede observar esquemáticamente, en la si---



2.5.- PERCEPCIONES COMPLEMENTARIAS.

Una vez tratado el salario en los incisos anteriores, -- como parte primordial de la remuneración del trabajador, es importante analizar las percepciones que son complementarias al salario base, las cuales tienen como finalidad, exhortar al trabajador, para un mejor rendimiento del mismo en la organización.

Dichas percepciones pueden ser diferentes en cada organización, dependiendo de diversos factores, como pueden ser: giro de la organización, capacidad económica, contrato colectivo, etc.

Todas las organizaciones, ya sean privadas o públicas, otorgan a sus trabajadores diferentes tipos de prestaciones, ya sea en dinero, en especie o en servicio, como se puede citar; el aguinaldo, el reparto de utilidades, servicios médicos, horas extras, vacaciones, primas de antigüedad, etc., -- las cuales son complementarias al sueldo o salario base y en conjunto, representan una erogación para la organización y -- una retribución para el trabajador.

PARTICIPACION DE UTILIDADES: Se puede definir de la siguiente manera:

"Es el sistema de remuneración contractual o legal, mediante el cual el trabajador percibe un porcentaje de los beneficios liquidados del empresario sin participar en las pérdidas y cuyo monto viene a ser una adición a su salario real, que aumenta la retribución a la fuerza de su trabajo, disminuyendo la plusvalía que percibe el capitalista".

Los beneficios que se pueden atribuir a la participación de utilidades, se pueden sintetizar de la siguiente manera:

A) Para el Trabajador: constituye desde el punto de vista administrativo, un complemento de su salario, que puede aumentar y mejorar éste apreciablemente.

- Favorece al ahorro del trabajador, sobre todo en los sistemas de pago diferido.

- Da al obrero mayor sensación de seguridad, al tener una fuente de ingresos vinculada con el progreso de su empresa.

- Satisface, mejor que el salario, las características humanas y personales del trabajo.

B) Para el Patrón: Mejora la actividad del trabajador, porque le da interés en el fruto de su trabajo.

- Constituye un incentivo o estímulo para que el obrero trabaje mejor y produzca más.

- Da mayor interés al trabajador en la prosperidad, no solo de su puesto o su departamento, sino de la organización misma.

- Da mayor iniciativa al obrero.

C) Para el funcionamiento de la Organización: Al trabajador, favorece el mejoramiento de la empresa.

- Aumenta la productividad

- Favorece que se vea la organización como unidad, eliminando

la visión fragmentaria o particularista de cada departamento, sección, etc.

- Complementa otros medios de Administración de Sueldos y Salarios.

- Da mayor flexibilidad a la nómina de salarios, por cierto - ajuste automático que la adapta a las variaciones cíclicas.

- Produce menor rotación de personal, y estabiliza la mano de obra, con las correspondientes ventajas.

- Mejora las relaciones dentro de la organización, y acerca - al capital y al trabajo, al constituir un vínculo de interés común, entre el empresario y el trabajador.

D) Para la Sociedad: Es una forma de lograr un mejor reparto de la riqueza nacional.

- Ayuda a suprimir la lucha de clases.

- Es una forma de ayudar a resolver el problema Social.

Así como tiene ventajas o beneficios, el reparto de utilidades, también tiene limitantes, las cuales las enunciamos de la siguiente manera:

A) Para el Trabajador: Es una remuneración siempre demasiado lejana para las necesidades del trabajador.

La experiencia demuestra que normalmente el trabajador, siempre esperaba más, por lo que los resultados del sistema - lo desilusionan.

El trabajador, suele gastar anticipadamente lo que espera recibir.

Lo que aumentan las utilidades por mayor trabajo, ahorro, etc., de un empleado, sección o departamento, normalmente ba-

ja por el trabajo de otros departamentos, o por causas fortu-
tas. El trabajador no puede, por ello, ver la relación de -
su esfuerzo con los resultados finales.

No siempre es fácilmente comprensible ni demostrable, el
por qué hubo bajas utilidades.

B) Para el Patrón: El trabajador solo tendrá interés en ven-
der mucho, producir mucho, ahorrar mucho, etc., lo cual no es
necesariamente indicio de beneficio, ganancia o utilidad.

No se ve plenamente justa la participación en ganancias,
y no en pérdidas.

Las autoridades fiscales, se convierten en tribunal, con
intereses idénticos a los de los trabajadores denunciando de
supuestas irregularidades. Se pueden vetar por los trabajado-
res, ampliaciones, reinversiones, amortizaciones, etc., si no
jurídicamente, si por presión de hecho.

C) Para el funcionamiento de la Empresa: Requiere necesaria-
mente algún control por parte del trabajador, directo o indi-
recto, de las utilidades obtenidas, dando lugar con ello, a -
discusiones, cheques, etc., con el patrón.

No es frecuente ni fácil, que los trabajadores tengan vi-
sión empresarial, de hecho esto es lo que justifica el sala-
rio, como prestación, limitada, pero segura. Por eso, los em-
presarios, serán siempre en número reducido, ya que ese carác-
ter implica asumir un riesgo.

D) Para la Sociedad: Engendra otros motivos de lucha de cla-
ses más sutiles y graves, supone más bien, que produce una --
elevation de la colaboración obrero-patrón, que está lejos de
haberse logrado.

La experiencia en todos los países americanos, en que se
estableció por Ley, ha demostrado que se tiende siempre a cam-

biarla por algo más sencillo y efectivo.

Se hizo demasiado incapié en el reparto de utilidades, - por considerarla bastante representativa en lo que se refiere a percepciones complementarias al salario y la cual se da en la mayoría de las organizaciones privadas del País, ya que en el sector público, existe el aguinaldo como percepción complementaria de los trabajadores al servicio del Estado. A la -- par de otras que se dan indistintamente en el sector público' o en sector privado, las cuales enunciaremos enseguida.

PRIMA VACACIONAL: Como lo señala el artículo 80 de la Ley Fe deral del Trabajo, los trabajadores tendrán derecho a una pri ma vacacional no menor de veinticinco por ciento sobre los sa larios que les correspondan, el objeto de esta disposición, - es que los trabajadores disfrutaran de sus vacaciones, obtien en do un ingreso extraordinario, a efecto de que no contraigan - obligaciones que excedan de sus ingresos normales.

Ahora, para tener derecho a ésta percepción complementaria, la Ley establece en el artículo 76 lo siguiente: "los - trabajadores que tengan más de un año de servicios, disfruta rán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún' caso, podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumenta rá en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada -- año subsecuente de servicios. Después del cuarto año, el pe ríodo de vacaciones, se aumentará en dos días laborables, por cada cinco años de servicio".

Analizando los dos artículos antes mencionados, se puede deducir lo siguiente, sólo podrán disfrutar de la Prima Vacacional, los trabajadores que tengan más de un año de servicio, y la cual no podrá ser inferior a el porcentaje establecido - en la Ley, quedando a criterio de cada organización, el por-- centaje que pagarán a sus trabajadores por este concepto.

PRIMA DE ANTIGUEDAD: Aún cuando esta percepción no la cobra

el trabajador, sino hasta el momento de su retiro de la organización, es importante establecer que cada año que transcurre se va aumentando el monto de percepción complementaria.

Ahora, para su cobro, los trabajadores se deben apegar a las siguientes normas; La Prima de Antigüedad, consistirá en el importe de doce días de salario, por cada año de servicio, para determinar el monto del salario se deberá tomar el salario que percibe el trabajador en el momento de la separación, La Prima de Antigüedad, se pagará a los trabajadores -- que se separen voluntariamente de su empleo, siempre que hayan cumplido quince años de servicio, por lo menos. Así mismo, se pagará a los que se separen por causa justificada y a los que sean separados de su empleo, independientemente de la justificación o injustificación del despido.

SERVICIO MEDICO: Esta percepción aún cuando no es material, ayuda a mantener el poder adquisitivo del salario del trabajador al no tener que pagar éste, por concepto de servicio médico y demás prestaciones que otorga el Instituto Mexicano del Seguro Social o en su caso, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, los cuales mediante una cuota fija de acuerdo al monto del salario del trabajador, otorgan diferentes servicios, los cuales si se comparan con la cuota mencionada, dicha cuota resulte insignificante. Además de que por Ley, todos los trabajadores deben de estar afiliados al IMSS, en el caso de los trabajadores del Sector Privado y al ISSSTE, en el caso de los trabajadores del Sector Público.

Estas percepciones complementarias, son las más generales en el país, existen otras que se dan en menor grado, dependiendo de la capacidad económica de la organización o en su caso, al contrato colectivo de cada empresa con sus traba-

jadores, pudiéndose citar las siguientes:

- Bonificaciones anuales
- Compensaciones adicionales o por servicios
- Tiendas para empleados
- Pago de Impuestos por parte de la organización
- Comedor en la empresa
- Ayuda para transporte
- Transporte para el personal
- Bonos de puntualidad
- Ayuda económica para la práctica de deportes
- Caja de Ahorro.

2.6.- NATURALEZA DEL PUESTO

Para poder llevar a cabo una eficiente Administración de Sueldos y Salarios, es requisito ineludible, conocer la naturaleza del Puesto, pues es necesario adecuarlo a la realidad en que vivimos y a lo que se espera del mismo.

Un trabajador realiza normalmente un conjunto fijo de actividades, porque de ello depende la perfección de éstas y la organización misma de la empresa.

Se forman así, grupos de las mismas con unidad funcional perfectamente definida. Cada una de estas unidades de trabajo, recibe el nombre de "PUESTO".

Por lo anteriormente descrito, podemos definir al Puesto como "El Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal".

Desglosando esta definición, tendremos:

Conjunto de Operaciones: todo trabajador "Hace Algo", -- concreto y definido, sea en forma continua, periódica o eventualmente. Estas operaciones constituyen por su materialidad el elemento más visible y apreciable del Puesto.

Cualidades, responsabilidades y condiciones: Para que estas operaciones sean productivas, el trabajador necesita poseer ciertas aptitudes físicas, así como habilidades y conocimientos. Se engendra además en el trabajo un conjunto de responsabilidades que debe asumir. Y por último, el trabajo se realiza dentro de un medio especial, al que está sujeto el -- trabajador durante sus labores. Todo esto debe tomarse en -- cuenta para tener idea completa y precisa de lo que es un --- "PUESTO".

Unidad específica de Trabajo: Como las operaciones y requisitos de un Puesto están ligadas con vista en la eficiencia de la producción y las posibilidades de la actuación humana normal, cada uno de ellos, forma una unidad específica, es decir, que difiere de otros Puestos por la naturaleza, número o estructuración de las operaciones que comprenden, o de los requisitos que supone.

Impersonalidad del Puesto: Las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de un "Puesto", no son las -- del obrero concreto que lo ocupa en determinado momento, sino las que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a ocuparlo. Por eso, un mismo "Puesto", puede ser - desempeñado por varias personas a la vez.

La Ocupación: Es el conjunto de operaciones y características comunes a varios puestos que tienen entre sí, íntima relación funcional.

La diferencia entre Ocupación y "Puesto", es la que se -

da entre el género y las especies que comprenden.

El título del "Puesto": es el término con el que se conoce y determina.

Todo el conjunto de operaciones y requisitos complejos - que integran un Puesto, tienen que designarse con una sola palabra, o a lo más, con unas cuantas. El título debe ser por ello de tal naturaleza, que no comprenda, ni más ni menos elementos de los que forman el Puesto.

Puede suceder que un mismo puesto sea conocido en distintas organizaciones, y aún dentro de la misma, con nombres diferentes. Así por ejemplo: "Maquinista" y "Operador Mecánico" suelen expresar el mismo trabajo. A veces, por lo contrario, el mismo título se aplica a puestos diversos. Tal ocurre con el título de "Oficinista" que frecuentemente se aplica a labores muy diversas en diferentes empresas.

Por lo expresado, es evidente que los títulos deben revisarse cuidadosamente, para evitar confusiones.

Si las cargas de trabajo de un puesto en particular, son lo bastante pesadas, se puede requerir más de un empleado para desempeñarlo. Tendrían que crearse puestos separados, comprendiendo cada uno de ellos las obligaciones y los deberes de ésta posición, a los cuales se asignarían empleados adicionales. En consecuencia, una posición. Constituye el puesto o posición de éste que es desempeñado por un empleado individual. La carga de trabajo para el puesto de perforista en -- una instalación de procesamiento electrónico de datos, puede requerir los servicios de seis empleados, ocupando cada uno - de los cuales, una posición por separado, que implique responsabilidades y obligaciones similares, más aún, antes de la -- contratación de un empleado, debe presupuestarse para él, una

posición que implique un puesto en particular, el número de las posiciones que hayan sido presupuestadas en la estructura de la organización, determina el número de individuos que pueden ser empleados.

El Puesto y la Administración de Personal: El Puesto -- sirve para definir no sólo las actividades de la organización que va a desempeñar un empleado, sino también la relación de estas actividades con las ejecutadas por otros trabajadores -- para el logro de los objetivos de la organización. Proporciona los medios para dividir y asignar la autoridad y responsabilidad que deba ser ejercida por quienes ocupen los puestos.

También establece las bases para la selección y entrenamiento de los empleados, para evaluar su desempeño y para determinar su sueldo. El Puesto y sus exigencias son de importancia para la Administración de Personal, ya que la forma en que se organice, puede tener mucho que ver con la efectividad con la cual estas actividades se ejecuten y controlen. La forma en la cual se organizan las actividades de un puesto, también puede tener importancia en la creación y solución de problemas de disciplina y quejas.

La causa de la eficiencia en el puesto, en ocasiones puede deberse en mucho, a la forma que esté organizado en cuanto al desempeño del empleado. Si las actividades de un puesto no están organizadas con propiedad, esta situación puede dar como resultado confusión, conflictos interpersonales y frustración, y puede ser causa de descontento entre los empleados y de problemas para la organización.

Relación del Puesto con el Papel y el Status: Todo empleado posee cierto patrón de acción o de comportamiento que se espera de él en su relación con otros en la organización, -- este patrón, constituye lo que se denomina en término sociológico

gico como su rol o papel en la organización, y está determinado en parte por el puesto al que es asignado. Otras de las funciones de un empleado, comprenden sus relaciones fuera del trabajo, tales como su familia o con otros grupos a los cuales pertenezca.

El Papel de un empleado ayuda a determinar su status, -- que es el rango que ocupa con respecto a otros en la organización. Cada uno de sus papeles en la organización, afecta a su vez el papel que desempeña. El rol de un supervisor, -- por ejemplo, por lo general conlleva más status que el papel de aquellos a quienes supervisa, su status, que puede también ser el resultado de su competencia técnica y de cualidades personales favorables, puede a su vez, capacitarlo a desempeñar con más efectividad su papel de supervisor.

El papel de un empleado en el Puesto, está determinado formalmente por los deberes y responsabilidades que requiere el puesto que desempeñe. Por ejemplo, estas responsabilidades determinan a las personas, en su caso, para quienes o de quienes se espera que dé o reciba órdenes o instrucciones y de quienes se espera que cooperen al desempeñar su trabajo.

El Papel desempeñado por un empleado, también puede ser influido por su percepción del rol, esto es, por su percepción de la forma en que se espera que actúe o por la forma en que sus compañeros esperan que actúe en determinada situación. No es raro que un empleado pueda recibir su función en forma distinta de los demás, incluyendo a su jefe, cuando esas diferencias en la percepción son de importancia, puede ser la causa de que se presenten conflictos entre un trabajador y sus compañeros, en consecuencia, la cooperación y la eficiencia en una organización requiere que el personal de supervisión, reconozca la importancia del papel y el status en las relacio

nes interpersonales y sus efectos sobre el desempeño.

Las habilidades que un puesto exige de un individuo así como sus obligaciones, condiciones de trabajo y paga, ayudan a determinar su status en el puesto. Este status a su vez, contribuye en forma importante a sus sentimientos de propia estimación.

Diseño del Puesto: En forma tradicional, los puestos -- fueron diseñados tomando como base, las necesidades técnicas y de producción más que las humanas. Debido a que las líneas de montaje proporcionan el medio más eficaz para la producción de artículos en masa, los trabajos de tipo repetitivo -- fueron desarrollados en estas líneas, en las cuales podría lograrse el máximo de productividad con un mínimo de tiempo de aprendizaje.

Las mejoras en el diseño de puestos durante el movimiento de la administración científica, fueron dirigidas hacia la eliminación, rearreglo o combinación de los varios movimientos y operaciones que componían un trabajo para que pudiera desempeñarse con más facilidad y rapidez. La especialización o dilución del trabajo resultante de tales esfuerzos, solía hacer que se dividieran varios puestos en dos o más de ellos, cada uno de ellos con menores obligaciones.

En los últimos años, el diseño del puesto, ha implicado algo más que consideraciones técnicas. Si bien los esfuerzos para crear puestos en los cuales las actividades fueran más simples o repetitivas, pueden ser buenos desde un punto de vista técnico, no lo pueden ser bajo el punto de vista humano, ya que los empleados se aburren o desarrollan menos esfuerzo, con el resultado de que son menos productivos. En consecuencia, el diseño de puestos, debe también reconocer las conside

raciones humanas, o sea, las necesidades psicológicas de los empleados y su bienestar. También se debe dar reconocimiento a los posibles efectos sobre la sociedad, que puede resultar debido a la forma en que los puestos estén estructurados.

Hasta donde sea posible, los puestos deben ser estructurados de manera que permitan a los empleados utilizar plenamente su talento y sus energías. La estructuración también debe hacer posible que obtengan satisfacción de su trabajo y una sensación de identificación, tanto con él, como con la organización. La satisfacción derivada del trabajo, puede representar la mayor fuente de motivación para los empleados, lo cual los inducirá a dar su mayor esfuerzo.

Desafortunadamente los esfuerzos tendientes a ganar eficiencia mediante el uso de la simplificación del trabajo o por medio de la utilización de los métodos para mejorar las técnicas, con frecuencia han dado como resultado la reducción de la satisfacción, contrarrestando así, cualquier beneficio que hubiera derivado de las mejoras técnicas.

Por último, inevitablemente, es el empleado quien determina hasta cierto grado, como debe desempeñarse su puesto y quien hará que éste sea lo que es.

2.7.- RELACION PUESTO-SALARIO

Resulta bastante difícil tratar de separar el concepto Puesto del concepto Salario, los cuales están íntimamente ligados a un tronco común y a su vez, los dos están relacionados al trabajador.

Así se puede observar que lo que determina al Salario, es la responsabilidad y requisitos del puesto y esto hace que

los dos conceptos se manejen en forma conjunta.

La motivación de los empleados para que sean más productivos y para que produzcan con un alto nivel de calidad, requiere que se use una pluralidad de incentivos en proporciones variables, de acuerdo al puesto. Debido a la diferencia en los esquemas de necesidades y a su naturaleza siempre cambiante, los incentivos que son los mejores para un grupo o para un individuo, pueden no resultar efectivos para otro en un momento determinado. La comprensión de la gama de incentivos de que dispone, proporcionará al ejecutivo la base para determinar los enfoques más apropiados para crear un ambiente más saludable y productivo en el trabajo. Sin embargo, debe recordarse que en un individuo, en un momento dado, compiten muchas necesidades, y que la satisfacción de estas necesidades, dependerá de que se encuentren presentes varios incentivos en un momento.

El dinero es un incentivo en extremo complejo, que literalmente significa distintas cosas para diferentes personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa proveerse de alimento, abrigo y ropa. Para el acaudalado, --significa una fuente de poder y prestigio. Debido a los diferentes significados que los individuos pueden dar al dinero, no puede suponerse que un aumento en dinero, dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Sin embargo, los sistemas de incentivos de salarios que relacionan de modo directo los salarios con los puestos, son especialmente efectivos para estimular a éstos, si se formulan estándares adecuados y el sistema es administrado con eficacia.

El apoyo y la confianza de los empleados, son factores de importancia que determinan el éxito de tales sistemas. En igual forma, la participación en las utilidades, es efectiva

como incentivo para una mayor producción y tiene efectos positivos sobre las actitudes del empleado.

En una sociedad en donde la satisfacción de las necesidades materiales de un individuo dependen del dinero proveniente del salario, el poder del dinero no puede minimizarse.

El anhelo del individuo por la necesidad de seguridad de todo tipo - físicas, psicológica y económica - se ve en todas las organizaciones que tienen empleados. Si bien la necesidad de seguridad, varía entre los individuos, puede servir como un importante incentivo que induce a muchos individuos a permanecer en una organización y a alcanzar un nivel mínimo - satisfactorio de desempeño.

Para otra persona, la seguridad puede proporcionarle un sentido de libertad o independencia que lo estimula a participar más plenamente en el puesto y a trabajar hacia el logro de los objetivos de la organización, por lo cual, está en posición de ser libre de dirigir sus energías principalmente hacia las metas de la empresa, más que para alcanzar su seguridad personal.

El hecho de que muchos obreros reciban salarios elevados, no sirve necesariamente para motivarlos o para proporcionarles un elevado nivel de satisfacción en el trabajo. Con su auto-estima en disminución y desvaneciéndose el interés en desempeñar bien el puesto por el interés del mismo, muchos empleadores han tratado de enriquecer sus puestos del nivel obrero.

2.8.- ASPECTOS LEGALES DEL SALARIO

En este punto de nuestro estudio enunciaremos los artícu

los de la Ley Federal del Trabajo, que profundizan el tema -- del Salario, siendo de vital importancia mencionar dichos artículos.

Artículo No. 82.- Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

Artículo No. 83.- El Salario puede fijarse por unidad -- de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado' o de cualquier otra manera.

Cuando el salario se fije por unidad de obra, además de' especificarse la naturaleza de ésta, se hará constar la cantidad y calidad del material, el estado de la herramienta y útiles que el patrón, en su caso proporcione para ejecutar la -- obra, y el tiempo por el que los pondrá a disposición del trabajador, sin que pueda exigir cantidad alguna por concepto -- del desgaste natural que sufra la herramienta, como consecuencia del trabajo.

Artículo No. 84.- El Salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie' y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

Artículo No. 85.- El Salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo, de acuerdo con las disposiciones de esta Ley. Para fijar el importe del salario, se tomará en consideración, la cantidad y calidad del trabajo.

En el salario por unidad de obra, la retribución que se' pague, será tal, que para un trabajo normal, en una jornada -- de 8 horas, dé por resultado el monto del salario mínimo, por lo menos.

Artículo No. 86.- A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.

Artículo No. 87.- Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día 20 de Diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos.

Lo que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que fuera este.

Artículo No. 88.- Los plazos para el pago del salario, nunca podrán ser mayores de una semana para las personas que desempeñan un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores.

Artículo No. 89.- Para determinar el monto de las indemnizaciones que deben pagarse a los trabajadores, se tomará como base el salario correspondiente al día en que nazca el derecho a la indemnización, incluyendo en él, la cuota diaria y la parte proporcional de las prestaciones mencionadas en el Artículo No. 84. En los casos de salario por unidad de obra, y en general cuando la retribución sea variable, se tomará como Salario diario el promedio de las percepciones obtenidas en los treinta días efectivamente trabajados, antes del nacimiento del derecho. Si en ese lapso hubiese habido un aumento en el salario, se tomará como base el promedio de las percepciones obtenidas por el trabajador, a partir de la fecha del aumento. Cuando el salario se fije por semana o por mes, se dividirá entre siete o entre treinta, según el caso, para determinar el salario diario.

Artículo No. 90.- 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 a la ob- tención de satisfactores.

Artículo No. 91.- Los salarios mínimos, podrán ser gene- rales para una o varias zonas económicas, que pueden extender- se a una o dos o más Entidades Federativas o Profesionales, - para una rama determinada de la Industria o del Comercio o pa- ra profesiones, oficios o trabajos especiales, dentro de una' o varias zonas económicas.

Artículo No. 92.- Los Salarios mínimos, generales regi- ran para todos los trabajadores de la zona o zonas considera- das, independientemente de las ramas de la Industria, del Co- mercio, Profesionales, oficios o trabajos especiales.

Artículo No. 93.- Los trabajadores del campo, dentro de los lineamientos señalados en el Artículo No. 90, disfrutarán de un salario mínimo adecuado a sus necesidades.

Artículo No. 94.- Los Salarios mínimos, serán fijados - por las Comisiones Regionales y serán sometidos para su rati- ficación o modificación a la Comisión Nacional de los Sala- rios Mínimos.

Artículo No. 95.- Las Comisiones Regionales y la Comisión Nacional, fijarán los Salarios Mínimos profesionales.

Artículo No. 96.- Los Salarios Mínimos profesionales, - registrarán para todos los trabajadores de la rama de la Industria o del Comercio, de la profesión, oficio o trabajo especial considerado, dentro de una o varias zonas económicas.

Artículo No. 97.- Los Salarios Mínimos, no podrán ser - objeto de compensación, descuento o reducción, salvo en los - siguientes casos.

I.- Pensiones alimenticias decretadas por la autoridad competente.

II.- Pago de rentas a que se refiere el Artículo No. 153 de esta Ley.

III.- Pago de abonos para cubrir préstamos provenientes del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

IV.- Pago de abonos para cubrir créditos otorgados por el Fondo a que se refiere el artículo No. 103 Bis.

Artículo No. 98.- Los trabajadores dispondrán libremente de su salario. Cualquier disposición o medida que desvirtúe este derecho, será nula.

Artículo No. 99.- El derecho a percibir el salario, es irrenunciable. Lo es igualmente el derecho a percibir los salarios devengados.

Artículo No. 100.- El Salario se pagará directamente al trabajador. Solo en los casos en que esté imposibilitado para efectuar personalmente el cobro, el pago se hará a la persona que designe como apoderado mediante carta poder suscrita

por dos testigos.

El pago hecho en contravención a lo dispuesto en el párrafo anterior, no libera de responsabilidad al patrón.

Artículo No. 101.- El Salario en efectivo deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo en mercancías, vales, fichas, o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda.

Artículo No. 102.- Las prestaciones en especie, deberán ser apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia y razonablemente proporcionadas al monto del salario que se pague en efectivo.

Artículo No. 103.- Los almacenes y tiendas en que se expendan ropa, comestibles y artículos para el hogar, podrán crearse por convenio entre los trabajadores y los patrones de una o varias empresas.

Artículo No. 104.- Es nula la sesión de los salarios en favor del patrón o de terceras personas, cualquiera que sea la denominación o forma que se le dé.

Artículo No. 105.- El Salario de los trabajadores, no será objeto de compensación alguna.

Artículo No. 106.- La obligación del patrón de pagar el salario, no se suspende, salvo en los casos establecidos en esta Ley.

Artículo No. 107.- Está prohibido la imposición de multas a los trabajadores, cualquiera que sea su causa o concepto.

Artículo No. 108.- El pago del salario se efectuará en'

el lugar donde los trabajadores presten sus servicios.

Artículo No. 109.- El pago deberá efectuarse en día laborable, fijado por convenio entre el trabajador y el patrón, durante las horas de trabajo o inmediatamente después de su terminación.

Artículo No. 110.- Los descuentos en los salarios de los trabajadores, están prohibidos, salvo en los casos y con los requisitos marcados por esta Ley.

Artículo No. 111.- Las deudas contraídas por los trabajadores con sus patrones, en ningún caso devengarán intereses.

Artículo No. 112.- Los salarios de los trabajadores, no podrán ser embargados, salvo en caso de pensión alimenticia, decretada por la autoridad competente.

Los patrones no están obligados a cumplir ninguna otra orden judicial o administrativa de embargo.

Artículo No. 113.- Los salarios devengados en el último año y las indemnizaciones debidas a los trabajadores, son preferentes sobre cualquier otro crédito, incluidos los que disfruten de garantía real, los fiscales y los a favor del Instituto Mexicano del Seguro Social, sobre todos los bienes del patrón.

CAPITULO III.- ESTRUCTURACION ADECUADA DE UNA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

3.1.- DESDE EL PUNTO DE VISTA SOCIAL.

El nivel general de salarios y sus variaciones, son factores importantes que afectan al desarrollo económico y social de cualquier país y sin pretender examinar su problemática, es menester apuntar algunas consideraciones de este crecimiento y la cuestión de los salarios, porque si bien el concepto de desarrollo económico, revela el ritmo de crecimiento general de una nación, el concepto de desarrollo social, permite considerar:

- a) Si ese crecimiento económico ha sido acompañado de un beneficio colectivo
- b) Si por el contrario dicho crecimiento ha ocurrido o está ocurriendo sin alterar los patrones generales de la distribución de ingresos.
- c) Si se ha registrado a expensas del bienestar general.

Las tres posibilidades señaladas, se dan en la realidad histórica y podrían apuntarse diversos ejemplos de cada una de las categorías de desenvolvimiento.

Hasta el siglo XVIII, la agricultura en Inglaterra, no solo era floreciente y satisfacía las necesidades de la población, sino que permitía también la exportación de diversos productos del campo, sin embargo en el proceso de industrialización se desplazaron numerosos grupos de población agrícola hacia los incipientes centros industriales en busca de ocupación e ingresos.

Esta situación provocó una abundancia de mano de obra, que a su vez, dió lugar a la existencia de una competencia aguda por los puestos disponibles en las fábricas y si bien permitió un gran desarrollo de la industria inglesa, con notables utilidades para el capital, también hizo del trabajo del obrero, un régimen de explotación, colocando con frecuencia -

en condiciones de recibir salarios miserables, dando lugar a un empobrecimiento penoso de las clases laborantes a cuya costa, se efectuó el auge nacional.

Son también hechos históricos, las jornadas de 84 horas' semanarias de trabajo y la ocupación de menpnes de edad en -- las fábricas obligándolos a dormir junto a los telares, que -- tendrían que mover al día siguiente y proporcionándoles solo' lo indispensable para mantener un nivel de subsistencia en be neficio de la salud y la integración familiar.

El dinero que los empleados reciben por sus servicios, -- es de importancia para ellos, no sólo por lo que comprarán, -- sino por lo que les proporciona en términos de status y reco- nocimiento en la organización y/o empresa.

En virtud de que el dinero representa una medida cuanti- ficable de su valor, los empleados son completa- mente sensi- bles, no solo respecto a la cantidad de su pago, sino también respecto a la forma en que esta cantidad se compara con la de sus compañeros. En consecuencia, el pago de salarios, debe -- ser equitativo, tanto en términos del desempeño del empleado, como en términos de los que otros trabajadores están recibien- do por su desempeño. El sistema para determinar el pago de -- los salarios, debe tomar en cuenta factores tales como el va- lor relativo y la demanda para cada puesto, y también las ca- lificaciones y el desempeño de empleados en esos puestos. Al mismo tiempo, el sistema debe facilitar el control de los cos tos de mano de obra. Por último, debe tomar en cuenta las ta rifas que se están pagando en puestos similares en la comuni- dad, las condiciones del mercado laboral local, los costos de la vida, y las varias Leyes Federales y locales que gobiernan el pago de los salarios.

Durante años, los empresarios han estado experimentando con distintos sistemas, en un intento de relacionar en forma efectiva el pago a los empleados con su colaboración en el trabajo. Si bien es posible medir las contribuciones del empleado en una forma bastante objetiva, estas medidas están, no obstante, sujetas al criterio humano, a errores y varias formas de presión.

Tales presiones, pueden incluir las de aumentos de salarios, ejercidas individualmente o colectivamente por los empleados a través de su sindicato. Las presiones también se presentan en forma de competencia, de parte de otros empleados en el mercado laboral, para los individuos que poseen cierta habilidad, y dentro de una organización para reducir los costos de mano de obra, para enfrentarse a la competencia.

En el caso de las organizaciones públicas, las presiones para reducir los costos de mano de obra, son el resultado de las limitaciones en los ingresos por impuestos y de la competencia de otras empresas públicas por tales ingresos.

La cantidad de la retribución que un empleado recibe, es de importancia para él por varias razones. La primera de ellas es que, ayuda a determinar el nivel de vida, comodidad, y beneficios materiales, así como el sentido de seguridad económica, que puede proporcionar para él y para su familia. El status del empleado en la comunidad, puede medirse en un grado considerable por los símbolos del status, tales como; habilitación, automóvil y ropa, que compra con su salario.

Es de mucha importancia el hecho de que la retribución proporcione una medida tangible del valor relativo del empleado, para la organización y una base para juzgar si el dinero que recibe por su trabajo es o no equitativo y justo en térmi

hos de lo que él percibe, por lo que contribuye. De acuerdo con la teoría de la equidad, todo individuo espera experimentar una determinada relación entre insumos (aquello con lo que contribuye en términos de habilidad, esfuerzo y otros factores para desempeñar su puesto) y resultados con lo que recibe por su trabajo en términos de pago y otras compensaciones. Si sus resultados no están de acuerdo con sus expectativas, se dice que el empleado o trabajador, experimenta una sensación de inequidad.

Así, si un empleado cree que está contribuyendo más a la organización y/o está más calificado que otro empleado que está recibiendo el mismo salario o mayor. El empleado afectado también puede buscar reducir su sensación de inequidad, tratando de aumentar los resultados de su trabajo, por ejemplo, exigiendo más salario, más reconocimiento o satisfacción de su trabajo y otras satisfacciones. A menos que exista un sistema objetivo para determinar el valor de cada puesto, es muy probable que los empleados se consideren víctimas de injusticias en términos de sus insumos y resultados de su puesto.

Sin embargo, no basta tener meramente un sistema objetivo para determinar la cantidad que se le va a pagar al empleado, y políticas y procedimientos formales para administrar el sistema.

También se requiere una comunicación efectiva para que los empleados reconozcan que están siendo tratados con justicia, en términos de sus resultados monetarios. Un sistema efectivo de comunicación, también debe facilitar la retroalimentación a partir de los empleados con relación a la importancia relativa que ellos fijen a las compensaciones financieras y de otra índole, o resultados que esperan recibir a su vez por las respectivas contribuciones o insumos que ellos --

perciben que se les exige. Por ejemplo, diversas investigaciones indican que puede haber diferencias entre los grupos de producción, de oficinistas y técnicos de una organización, en términos de lo que piensan que se exige de ellos en sus puestos, esto es, las demandas de insumo de sus puestos. También puede haber diferencias entre grupos con respecto a los factores, por medio de los cuales se determina su salario, -- así como los resultados o retribuciones que perciben como derivados de su trabajo. Como resultado de la retroalimentación, el mejor conocimiento de lo que los varios grupos creen que están dando y recibiendo, puede ayudar al empleado para proporcionar la compensación y otros sistemas de recompensas que mejor se adapte a los deseos y expectativas reales de los empleados que comprenden cada uno de estos grupo.

Los niveles de retribución son de importancia para la colectividad porque ayudan a determinar la prosperidad y el estándar de vida que en ella prevalece. Los altos niveles de salarios, representan mayores ingresos por impuestos que posiblemente sirvan para construir mejores escuelas, hospitales, y varios otros servicios públicos. También contribuye al poder de compra del empleado, a la economía y al nivel general de prosperidad de la colectividad en conjunto. En muchas regiones económicamente deprimidas, tanto nacionales como del extranjero, los niveles de vida y de bienestar general, han sido mejorados de manera sustancial como resultado de trabajos bien retribuidos, creados por las nuevas industrias que se mudan y/o trasladan a esas áreas. Más aún, a pesar de las acusaciones de explotación, que en ocasiones se han esgrimido contra ellas, con frecuencia injustificadamente, las sucursales extranjeras de las compañías de Estados Unidos, han ayudado a elevar los niveles de salarios y de los estándares de vida en muchas regiones extranjeras en donde para la población

local. Varias áreas empobrecidas de los Estados Unidos, también han logrado beneficios similares de una nueva industria.

Las regiones que tienen tarifas de salarios bajos o nóminas declinantes, por otra parte, se ven afectadas adversamente por el hecho de que la gente carece del dinero indispensable para lograr estándares de vida satisfactoria o servicios públicos adecuados. Las recisiones comerciales, la reducción de gastos federales y la competencia extranjera que obliga a importantes suspensiones. A los empleadores también puede afectar en forma adversa la economía de la colectividad. Por ejemplo, las reducciones en los gastos para defensa, han tenido agudos y muy serios problemas e impactos en aquellas localidades de los Estados Unidos, en donde las industrias han sido ubicadas.

En la década de 1920, empezaron a proporcionarse ciertos beneficios y servicios a los empleados por parte de ciertas compañías como parte de su programa de personal. Uno de estos servicios, la ayuda a los empleados en forma de consejo hizo uso del creciente cuerpo de conocimientos que estaba siendo adquirido en los campos de la psicología y la psiquiatría.

Otros beneficios que fueron iniciados, incluyeron los relacionados con la salud y las recreaciones de los empleados, los días de fiesta pagados, las vacaciones, los permisos por enfermedad y las pólizas de seguro de vida pagadas. Sin embargo, muchos de estos beneficios, que a menudo fueron implantados con un espíritu de los años 30's. Como resultado de las demandas del empleado y los sindicatos, más bien que por la generosidad del patrón, la mayoría de estos beneficios, fueron reintroducidos en una escala aún mayor a principios de la Segunda Guerra Mundial.

En los últimos años, los empleados de agencias gubernamentales federales, estatales y locales educacionales y de otras organizaciones no lucrativas, también han recorrido a la sindicalización y a la contratación colectiva, e incluso al derecho de huelga como medio de mantener sus condiciones de trabajo al parejo de las concedidas en las empresas particulares. Así las relaciones laborales, se han convertido en una función de importancia en la Administración de Sueldos, conjuntamente con las de personal, en la mayoría de las organizaciones.

Sea o no, que se haya impedido que los costos de la mano de obra hayan quedado fuera de control, y que las huelgas, tácticas dilatorias y otras interrupciones del trabajo, puedan evitarse, esto depende en gran medida de cuán efectivos sean los especialistas en relaciones laborales de la organización al negociar con el sindicato.

Como pago o producto de su trabajo, los empleados buscan no sólo la satisfacción personal y las retribuciones financieras, sino también seguridad. En especial cuando se vuelven viejos y menos empleables, o cuando están incapacitados o demasiado viejos para trabajar, la seguridad financiera es de importancia extrema para ellos. Estrechamente relacionada con la seguridad financiera se encuentra la seguridad emocional, o la sensación de bienestar que resulta de sentirse capaz para enfrentarse tanto a los problemas financieros como al ajuste personal que se puedan presentar durante su empleo o después de retirarse de él.

Como se mencionó anteriormente, la profesionalización de la Administración de Sueldos, está ligada a la de personal, con lo cual, da como resultado que se ponga más interés en el

bienestar y en la seguridad financiera de los empleados, durante su empleo y después de su jubilación. La creciente preocupación por la seguridad del empleado, también se ha debido a los efectos sobre los empleadores de la competición por personal calificado, de la legislación gubernamental y de las negociaciones sindicales.

La existencia de programas patrocinados por el gobierno' como el programa de Seguridad Social, además ha hecho que los empleados tengan percepciones por seguridad, para complementar las que reciben de sus empleadores.

La forma más importante de seguridad en las percepciones para los empleados, es la que se logra a través de un empleo' contínuo.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos preventivos, en ocasiones son inevitables las suspensiones y las terminaciones, de manera que deben tomarse provisiones para proporcionar al individuo algún ingreso para que puedan ser satisfechas sus necesidades financieras, por lo menos parcialmente, hasta que pueda volver a tener empleo. También deben tomarse provisiones para minimizar la pérdida de ingresos a un empleado que no pueda trabajar a causa de enfermedad, incapacidad o edad avanzada.

Es importante llevar a cabo una debida clasificación de las prestaciones a las que tienen derecho los trabajadores de una empresa y establecer de hecho en qué consiste.

3.2.- DESDE EL PUNTO DE VISTA ECONOMICO

Todos sabemos que el obrero es una persona que ni se ven

de ni se compra, pero al mismo tiempo estamos viendo cada día, como todos los trabajadores dependientes alquilan por un precio, su fuerza de trabajo.

El trabajo no es una mercancía cualquiera, ni puede ser tratado como una mera mercancía, por la dignidad humana que es inseparable de él, pero es indiscutible que tiene características de mercancía, y que es mejor tomarlas en cuenta para poder servirnos de las Leyes económicas que favorecen, y tratar de contrarrestar las que afectan al salario.

El juego de la Ley de la oferta y la demanda, fija el nivel de salarios como tendencia, esto es, un nivel en el cual tratan espontáneamente de fijarse esos salarios; ello no implica que ningún empresario pueda pagar más. Lo interesante es señalar e insistir que puede lograrse un incremento extraordinario en el ritmo de desarrollo económico de un país, y que este no va necesariamente aparejado de un beneficio general para la población. Puede pensarse, sin embargo, en un tipo de desarrollo que vaya acompañado de una participación igual o creciente en el ingreso nacional, de parte de la población ocupada. En este caso, cualquier incremento en el producto nacional, lo recibe la mayoría de la población ocupada del país, pero el remanente de los ingresos, que se destina a fines de inversión o ahorro, puede resultar demasiado pequeño para permitir un crecimiento real y palpable de la nación que lo realiza; en tal caso, se vería frenado el desarrollo económico. Al intentar, un país en proceso de crecimiento, alcanzar así, un ritmo de desarrollo igual o superior a la distribución de los ingresos, sin disponer de los recursos económicos necesarios, tiene que recurrir a fondos exteriores para financiar ese desenvolvimiento, que puede crear situaciones y problemas de fricción política, tanto para el país que

los envía, como para el que los recibe, y lo que resulta aún más importante, propiciar el empobrecimiento cuando las utilidades generadas, no son reinvertidas, sino despachadas al extranjero.

En la contabilidad nacional, el producto bruto es la suma de bienes y servicios producidos en el país, durante un tiempo determinado. Puede equiparse en forma aproximada al ingreso nacional, dado que, para producir, los productores deben recibir una remuneración. En el ingreso nacional, entonces están comprendidos los pagos por sueldos, intereses, regalías, etc. Parte del ingreso nacional, se gasta en artículos de consumo y parte es reinvertido a través del ahorro, evidentemente, entonces para fortalecer la demanda y propiciar el desarrollo económico, urge incrementar los salarios reales, pero sin perder de vista esa necesaria reinversión, algunas veces se piensa, que el medio económico, sólo es de interés para los negocios, cuya misión socialmente aprobada, es la de producción y distribución de bienes y servicios que la gente necesita y puede pagar. Sin embargo, es también de la mayor importancia, para otros tipos de empresas organizadas. Una agencia gubernamental, obtiene recursos casi siempre, de los contribuyentes y proporciona los servicios que el público desea. Las iglesias obtienen contribuciones de sus miembros y atienden a sus necesidades religiosas y sociales. Una universidad, obtiene recursos de los contribuyentes, estudiantes y otro tipo de aportaciones y los transforma en servicios educativos y de investigación.

Al contemplar cualquier empresa organizada como un sistema, podemos distinguir que "importan" varias cosas del medio económico para "exportar" un producto o servicio hacia él. -- Existe cierto número de elementos en el medio económico, las

cuales la organización debe introducir como insumo, y otras situaciones en las que el producto de una organización se vé afectado por los elementos económicos del medio. Las interacciones íntimas de los negocios con el medio ambiente económico, difícilmente podrían sorprender, ya que la misión del hombre de negocios, es de carácter económico, sin embargo, todos los demás tipos de empresas, deben interactuar a un nivel considerable, con el medio económico.

Casi cualquier tipo de organización, necesita capital: - maquinaria, edificios, existencias de artículos, equipo de oficina, herramientas de todas clases y dinero en efectivo; - algunos de estos elementos pueden ser producidos por la organización misma, como sucede cuando un negocio fabrica su propia maquinaria o un grupo religioso prepara una cena para los feligreses. Los recursos monetarios, pueden también generarse dentro de una organización para comprar bienes de capital, como sucede cuando las utilidades de un negocio son usadas para este propósito o cuando una universidad, cobra por el estacionamiento de los vehículos, para mejorar las estructuras de dicha área, pero las empresas organizadas, suelen obtener sus requerimientos de capital de varios proveedores, cuyo trabajo consiste en producir los muchos materiales y demás bienes de capital, que una organización requiere para su operación.

Esto implica que todo tipo de operaciones, dependen de la disponibilidad y precios de los bienes de capital necesarios, esta disponibilidad varía considerablemente en las sociedades. Los medios para los ferrocarriles, tienen poca oferta en Brasil, pero en Estados Unidos y en los países de Europa Occidental, su oferta es abundante. El capital, bajo la forma de fertilizantes o de maquinaria altamente automati-

zada para las granjas, pueden tener poca oferta y por lo tanto, obstruir la productividad de las granjas en la URSS rural, pero pueden estar disponibles en modelos ultramodernos en la Norteamérica campesina.

Otro elemento de tremenda importancia perteneciente a -- los insumos, provenientes del medio ambiente económico, es la disponibilidad, la calidad y el precio de cualquier tipo de -- trabajo. En algunas sociedades, el trabajo no calificado, -- puede ser abundante, a la vez que el trabajo altamente califi-- cado escasea, los ingenieros pueden escasear durante algún -- tiempo y abundar durante otro, personas con doctorado, en mu-- chos campos pueden abundar en una sociedad, como está suce-- diendo con muchas disciplinas académicas en Estados Unidos, -- durante la década de los 70's, pero escasear en otra, como es el caso de Australia, en la misma época.

El precio del trabajo, es también un factor económico ex tremadamente importante, desde el punto de vista de los insu-- mos del medio ambiente económico, el aumento de salarios en - Estados Unidos, ha causado con frecuencia, problemas de cos-- tos para el productor norteamericano, que vende sus productos en muchos países extranjeros. Hasta hace tan sólo unos años, una persona podía producir en Europa a un precio de trabajo - que sería la mitad del de Estados Unidos; en México, a pre-- cios que serían un cuarto y en Taiwán, a precios que represen-- tarían tan sólo un décimo.

Los insumos de una compañía o de cualquier otra clase de empresa, se ven claramente afectados por los cambios en el ni vel de precios, si los precios suben rápidamente, como suce-- dió en la mayoría de las partes del mundo, durante la década'

de los 70's, la perturbación que se crea tanto del lado del insumo, como respecto al producto puede ser muy severa. La inflación no sólo daña a los negocios, sino que también tiene influencias muy perturbadoras sobre cualquier clase de organización, a través de sus efectos sobre los costos del trabajo, materiales y otros conceptos.

Desde el punto de vista de los recursos naturales, no puede asentarse que México, sea un país excepcionalmente dotado, aunque tampoco resulta cierta la afirmación contraria. Nuestro país tiene potencial agrícola y forestal, dispone de recursos hidroeléctricos, recursos siderúrgicos y de recursos petroleros, sin embargo, a pesar de que existe una variedad extraordinaria de clima y de condiciones hidrográficas y topográficas, la técnica actual en la mayor parte del país, se encuentra atrasada particularmente en la agricultura, la que continúa con sus tradicionales problemas estructurales que incluyen la escasez de crédito adecuado; utilización mínima de equipo mecanizado; baja explotación de la tierra; la falta de comunicaciones y transportes, tales como caminos alimentadores y los bajos rendimientos, que cuando mucho han llegado a crecer en promedio de 1.5% al año en la última década. Como simple comparación, puede señalarse que Italia, con un territorio más pequeño que el Estado de Chihuahua, tiene una producción agrícola cuatro veces mayor que la de toda la República Mexicana.

Por lo que se refiere a la población, de todos es sabido que la tasa de aumento, resulta una de las más altas del mundo. Esto significa que los incrementos que se logran en la producción de bienes y servicios, tienen que repartirse entre un mayor número de consumidores, y si a este hecho se ---

agrega que la composición de la población demuestra, que en México existe una mayor proporción de individuos jóvenes, en comparación a lo que ocurre en otras naciones y que si bien la potencialidad de estos es grande, en la actualidad, sólo significa desde el punto de vista económico, que ellos se encuentran al margen de la función productiva nacional y por lo mismo, que los que producen tienen que cubrir las necesidades de los que no producen. En el país, es muy grande el porcentaje de organizaciones pequeñas que ocupan un número pequeño de personal y si bien es cierto que tanto las pequeñas como las grandes empresas, son necesarias a un país, también tienen inconvenientes, por ejemplo, una empresa pequeña no debe pretender que se le exima de pagar a sus trabajadores los salarios y prestaciones a que tienen derecho, alegando que en caso de hacerlo, tendría que desaparecer o buscar una protección que será el país quien finalmente pague.

El bajo poder de compra de la mayoría de la población de nuestro país, repercute en un mercado nacional raquítrico y esto obliga a una excesiva diversificación de los productos de cada organización y origina precios más altos para estos artículos, a causa de su escaso volumen de producción. Para darnos una idea más clara sobre la forma en que la inflación --- afecta a los distintos niveles de la población, dicen los expertos, que es necesario relacionar los aumentos del costo de la vida, con el curso seguido por salarios, impuestos y ocupación. Si consideramos el índice de poder adquisitivo de la moneda, en el año 1935 como 100, nos dicen los economistas, que para 1962, había bajado a 9.2, es decir, disminuyó más del 90%. El Salario mínimo, promedio 1934 - 1935, era de 1.15; en 1962 - 1963, de 13.02. Hagamos el cálculo correspondiente

Y comprobaremos con horror, que el salario mínimo promedio de 1962 - 1963, en pesos del año 1935, fue de 1.17 contra 1.15 - en aquel de 1935. Dos centavos de aumento real en 30 años.

Según los índices oficiales de precios, a partir de la devaluación de 1954, el costo de la vida en el D.F. (no existe un índice para el país), subió entre el 4 y 6% anual en promedio y entre el 75 y 100% en los últimos 15 años, sin tomar en cuenta el costo de alquiler de habitación e inmuebles en general, que en el mismo lapso se estima que han subido más de 200% disminuyendo severamente el poder de compra, de quienes no tienen casa propia.

A precios estables, el aumento anual en el volumen de bienes y servicios producidos, se estima a un ritmo de incremento medio anual del 7%, que adquiere mayor significación, si lo comparamos internacionalmente y basta con apuntar que este ritmo de incremento, es casi el doble del registrado por los Estados Unidos de Norteamérica, como promedio anual. A los datos anteriores, habrá que agregar los que se refieren al ingreso nacional y a la participación que en él tiene la población. El ingreso nacional representa la suma total que reciben en un año los habitantes de un país. Concebido desde ese punto de vista, está constituido por: a) el total de los sueldos y salarios pagados; b) el monto total de utilidad que obtienen las empresas y c) todas las demás formas de ingreso, como son el pago de dividendos, intereses y los ingresos de quienes trabajan por su cuenta.

Los esfuerzos de nuestro país, deben orientarse a lograr la desaparición gradual del subempleo, que significa desplazar parte de la fuerza de trabajo, de ocupaciones de baja pro

ductividad y remuneración hacia ocupaciones de alta productividad mejor pagadas; dar ocupación con salarios remunerativos a una creciente población económicamente activa con un incremento anual de puestos, proporcionar cada vez, mayor instrucción técnica para que el trabajador supere constantemente su capacidad productiva y crear el ambiente adecuado para que logre un desarrollo que le permita ser más satisfactoria, a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve, proporcionar escuelas a todos los niños en edad escolar, que les facilite en el futuro su incorporación productiva, no sólo a un mercado de trabajo, sino a la sociedad en general y por último, crear y desarrollar una tecnología propia, específicamente adaptada a nuestros problemas particulares y que se convierta en factor multiplicador del avance político, económico, social, cultural y moral, de nuestra población.

3.3.- DESDE EL PUNTO DE VISTA LEGAL

Sin entrar en consideraciones sobre la técnica jurídica, con la cual se elaboró nuestra constitución de 1917, la Ley Federal del Trabajo de 1931 y la del 10. de Mayo de 1970.

Independientemente de las bondades y calidades, tanto jurídicas como sociales, de las fracciones del Artículo 123 y del articulado de la Ley Federal del Trabajo, que ya se han mencionado, resulta inevitable reconocer que por sí mismas, no han sido suficientes para lograr el beneficio colectivo de acuerdo con el espíritu que les anima.

En el Art. 20 de la Ley Federal del Trabajo, define la relación de trabajo como: "La prestación de un trabajo perso-

nal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario"; define también el Contrato Individual de Trabajo: "Aquel, por virtud del cual, una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario". Aclara este mismo artículo que "la prestación de un trabajo, a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado, producen los mismos efectos. Por consiguiente, el concepto jurídico de salario, está esencialmente ligado al concepto de subordinación en el servicio que presta.

A continuación mencionaremos un breve resumen de la historia de la contratación colectiva que surgió en las colonias inglesas en los Estados Unidos. Aunque algunos sindicatos se han creado con propósitos benevolentes, políticos o sociales, los orígenes y crecimientos del sindicalismo, se encuentran principalmente en el anhelo económico de los trabajadores de quedar incluidos en la contratación colectiva. Por lo tanto, la historia de la contratación colectiva, es en gran parte -- la historia del sindicalismo.

Tanto los sindicatos como la contratación colectiva, son productos de una sociedad industrial moderna. Su historia se remonta a no más de 150 años, y casi todas sus características distintivas han surgido a finales del siglo XIX, con una o dos excepciones, ningún sindicato local que exista al presente data en forma continúa de la primera mitad del siglo pasado.

Como se conoce ahora en los Estados Unidos, la negociación colectiva parece ser una institución un tanto complicada, que surgió de los albores de las colonias inglesas en Norteamérica. Desde la época en que era posible comprar artesanos'

a Thomas Hodge, en Liedstown, hasta el presente, cuando unas cuantas personas reunidas en un hotel de Nueva York, determinan los medios económicos de vida de muchos miles de trabajadores que viven en diversas partes del mundo.

Al hacer un resumen de la contratación colectiva, se imponen ciertas conclusiones fundamentales: 1) La contratación colectiva es una de nuestras instituciones económicas más antiguas, anterior en muchos años a las compañías mercantiles. 2) La contratación colectiva, al mismo tiempo que el sindicalismo ha crecido y prosperado en los ciclos de bonanza, y ha languidecido, y en ocasiones ha muerto, en los períodos de depresión. 3) La contratación colectiva ha estado creciendo -- constantemente, en términos de ensanchamiento y de penetración. 4) La contratación colectiva, los mismos que el sindicalismo, ha padecido graves quebrantos y hasta la extinción transitoria, siempre que ha abandonado los motivos económicos por defender intereses políticos.

Por otro lado, es importante llevar a cabo una debida -- clasificación de las prestaciones a las que tiene derecho el trabajador de una empresa y establecer de hecho en que consisten, y que tienen que ser proporcionadas por ésta, toda vez que se encuentran contenidas en la Ley Federal del Trabajo, y por los contratos colectivos de trabajo, debiendo estar proporcionadas algunas por el I.M.S.S. y otras por la propia empresa.

En la actualidad para el buen desarrollo social y económico de la empresa, es menester que ésta cumpla con sus obligaciones que en materia de seguridad tiene, a fin de que los trabajadores efectivamente gocen de las prestaciones a que -

tienen derecho y con esto, estén protegidos contra los riesgos comunes de la vida diaria trabajadora.

La Ley del Seguro Social, señala a éste como un servicio público nacional de carácter obligatorio en los términos expresados por la misma y sus reglamentos.

El Seguro Social, descansa sobre dos conceptos:

- a) El Riesgo.
- b) La distribución del mismo.

El Riesgo, es probabilidad de que se produzca un daño y se mide matemáticamente. El Seguro Social, trata de extender -- los beneficios del seguro a toda la población trabajadora de una nación, en lugar de que estén limitados a un grupo selecto de tenedores de pólizas, como acontece con el seguro privado. El costo del Seguro Social, se distribuye entre los trabajadores, los patrones y el Estado.

Los Seguros Sociales, se clasifican en dos grupos:

- a) Los Seguros de Renta en los que se da al asegurado -- una cantidad fija en forma de renta o de pensión.
- b) Los Seguros de Prestaciones, con los cuales se les imparte servicio médico, medicinas, etc. y ayuda económica durante un corto plazo.

En ambos grupos, la cantidad entregada al asegurado o a sus descendientes, está en función del importe de su salario diario.

Si desde el punto de vista del interés particular del -- obrero, es legítima la implantación de un sistema como el Se-

guro Social, que está destinado a proteger la economía familiar, también desde el más amplio punto de vista de los intereses de la sociedad tal medida halla una plena justificación porque con la misma tiende a evitar que la miseria y la angustia azoten a grandes sectores de la población nacional.

Desde una perspectiva amplia y certera no se pueda considerar el salario sólo como el precio del trabajo, sino como un hecho social, como el único ingreso del obrero y la fuente exclusiva para la satisfacción de todas sus necesidades, no puede desdeñarse la imperativa exigencia humana y justa de que este ingreso único tenga la amplitud suficiente para que el trabajador pueda obtener todo aquello que le es imprescindible.

El régimen del Seguro Social, representa un complemento del salario en la medida en que otorga prestaciones que el obrero tendría que obtener de su único ingreso, para estabilizar el tipo de vida de la capa económicamente débil de la población, estabilización a la que debe aspirarse, tanto porque su logro vendría a satisfacer nobles aspiraciones de la convivencia humana, cuanto porque al elevar las condiciones de vida del sector mayoritario de la nación, automáticamente se operaría un crecimiento vigoroso de la economía.

Prestaciones: Es difícil dar una definición exacta de lo que se entiende por prestaciones, pero podemos decir que prestación es toda aquella compensación que recibe el trabajador de una empresa, además de su sueldo.

Atendiendo a la forma de otorgar estas prestaciones, tenemos:

a) Prestaciones en Efectivo.

b) Prestaciones en Especie.

a) Son todas aquellas prestaciones que se dan a los trabajadores, por cualquier concepto en dinero de curso legal, a fin de que le den la utilización que consideren conveniente.

b) Son todas aquellas prestaciones que se dan a los trabajadores en forma diferente al efectivo, como habitación, ropa de vestir a fin de año, (que no hay que confundir con ropa de trabajo que tiene la empresa obligación de dar), paseos, cursos de capacitación, etc.

En virtud de la obligación que la empresa tiene de dar estas prestaciones a los trabajadores, existen organismos establecidos que son los encargados de llevarlas a cabo, como son en materia de seguridad, del Instituto Mexicano del Seguro Social, compañías aseguradoras, etc.; o bien la empresa podrá otorgarlas dentro de su seno como pueden ser el pago de gratificaciones, indemnizaciones, primas, premios, regalos, etc.

La lucha por dominar a la naturaleza para la mejor satisfacción de las necesidades humanas, provoca el gran maquinismo, que lleva al hombre a las profundidades de la tierra o del mar, grandes alturas en el espacio, junto al fuego de los altos hornos, al ambiente letal de las zonas petrolíferas, de las plantas eléctricas, del laboratorio o de los lugares insalubres, y en general a la vida intensa de la fábrica, pero a medida que la técnica moderna se desenvuelve, más se multiplican y se agravan los riesgos a que están expuestos los hombres que dedican su vida al trabajo, de ahí que sea un deber'

esencialmente humano la protección eficaz y el remedio oportuno, frente a los infortunios que la actividad industrial puede traer aparejados.

Se consideran protegidos dentro del Seguro Social, los siguientes riesgos: accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Enfermedades generales y maternidad e invalidez, vejez y muerte.

Igualmente se considera asegurada, con las limitaciones que tiene, la desocupación en edad avanzada.

Los riesgos antes señalados son, por excelencia, los sectores populares de la población tanto por el volumen de víctimas que las estadísticas revelan, cuando por los perjuicios que causan a la base económica de las clases pobres y a las repercusiones que tienen en las relaciones del conglomerado social.

El Instituto Mexicano del Seguro Social, creado especialmente para establecer un régimen eficaz de protección obrera, sin fines de lucro, suministrará las prestaciones en metálico, en servicios y en especie, en los momentos de mayor angustia de los trabajadores sin costos adicionales ni trámites engorrosos para las víctimas. Así el Seguro Social, es uno de los medios técnicos más eficientes para reducir la peligrosidad del trabajo y generalizar la seguridad.

A continuación mencionaremos el aspecto legal del I.S.S.S.T.E., por considerarlo importante.

Esta parte comprende el aspecto legal en la materia, el cual está contemplado en la Ley Federal de los Trabajadores,

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

al Servicio del Estado Reglamentaria del Apartado B del Art. 123 constitucional.

Aquí se incluyen los artículos de dicha Ley y Apartado, que están relacionados en forma directa con los sueldos y los salarios de los trabajadores al servicio del Estado, por ser en ésta, donde se contempla todo lo referente a las relaciones de trabajo del personal al servicio del Gobierno Federal, de la mayoría de las dependencias y entidades que pertenecen al Sector Público.

Artículo No. 32.- El salario es la retribución que debe pagarse al trabajador a cambio de los servicios prestados.

Artículo No. 33.- El salario será uniforme para cada una de las categorías de trabajadores y será fijado en los presupuestos de Egresos respectivos.

Artículo No. 34.- La cuantía del salario uniforme fijado en los términos del Artículo anterior, no podrá ser disminuida durante la vigencia del Presupuesto de Egresos que corresponda.

De ser posible, se establecerán aumentos periódicos de salarios por años de servicios, de conformidad con la capacidad económica del Estado.

Artículo No. 36.- Se crearán también partidas específicas denominadas "compensaciones adicionales por servicios especiales" que se destinarán a cubrir a los trabajadores, cantidades que se agregarán a su sueldo presupuestal y sobre sueldo, cuyo otorgamiento por parte del Estado será discrecional en cuanto a su monto y duración, de acuerdo con las res-

ponsabilidades o trabajos extraordinarios inherentes al cargo por servicios especiales que desempeñan.

Artículo No. 37.- Los pagos se efectuarán en el lugar en que los trabajadores presten sus servicios y se harán precisamente en moneda del curso legal o en cheques.

Artículo No. 39.- Las horas extraordinarias del trabajo, se pagarán con un 100% más del salario asignado a las horas de jornada ordinaria.

Artículo No. 40.- En los días de descanso obligatorio y en las vacaciones a que se refieren los artículos del 27 al 30, los trabajadores recibirán salario íntegro, cuando el artículo se pague por unidad de obra, se promediará el salario del último mes.

Los trabajadores que presten servicios durante el día domingo, tienen derecho a un pago adicional de un 25% sobre el monto de su sueldo presupuestal de los días ordinarios de trabajo.

Los trabajadores que en los términos del Artículo No. 30 de esta Ley, disfrute de uno de los dos períodos de días hábiles de vacaciones, percibirán una prima adicional de un 25% sobre su sueldo presupuestal, que les corresponda durante dicho período.

Artículo No. 41.- El salario no es susceptible de embargo judicial o administrativo, fuera de lo establecido en el Artículo No. 38.

Artículo No. 42.- Es nula la cesión de salarios en favor de tercera persona.

Artículo No. 42 Bis.- Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que estará comprendido en el presupuesto de Egresos, que deberá pagarse en un 50% antes del día 15 de Diciembre y el otro 50% el 15 de Enero a más tardar y que será equivalente a 40 días de salario, cuando menos, sin deducción alguna. El ejecutivo federal, dictará las normas, conducentes para fijar las proporciones y el procedimiento para el pago en caso de que el trabajador hubiera prestado sus servicios menos de un año.

Artículo No. 43.- Son obligaciones de los titulares a -- que se refiere el Artículo No. 1 de esta Ley.

III.- Reinstalar a los trabajadores en las plazas de las cuales los hubieren separado y ordenar el pago de los salarios caídos, a que fueren condenados por laudo ejecutoriado.- En los casos de supresión de plazas, los trabajadores afectados, tendrán derecho a que se les otorgue otra equivalente de categoría y sueldo.

IV.- De acuerdo con la partida que en el Presupuesto de Egresos se hayan fijado para el efecto, cubrir la indemnización por separación injustificada cuando los trabajadores hayan optado por ella y pagar en una sola exhibición los salarios caídos, sobre sueldos, primas por vacaciones y aguinaldos en los términos del laudo definitivo.

Artículo No. 14.- Serán condiciones nulas y no obligatorias, a los trabajadores aún cuando lo admitieren expresamente, las que estipulen:

Fracción IV.- Un salario inferior al mínimo establecido para los trabajadores en general, en el lugar donde presten -

los servicios.

Fracción V.- Un plazo mayor de 15 días para el pago de sus sueldos y demás prestaciones económicas.

Artículo 15.- Los nombramientos deberán contener:

Fracción V.- El sueldo y demás prestaciones que habrá de percibir el trabajador.

CAPITULO IV.- FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

4.1.- IMPORTANCIA PARA DEFINIR LOS CRITERIOS DE SALARIOS.

Las dificultades administrativas que se presentan, combinadas con las limitaciones de la Administración de Sueldos y Salarios, apuntan todas a un hecho básico: A pesar de las leyes, reglamentos, controles, técnicas y programas que han sido desarrollados para orientar a los supervisores en sus decisiones de salarios, el instrumento fundamental de la Administración de Sueldos y Salarios, es todavía el juicio de la dirección. Los diferentes aspectos de un programa formal de sueldos y salarios, están dirigidos al mejoramiento de dicho juicio, el cual, idealmente debería estar basado en los hechos y circunstancias relacionados con cada problema de remuneración.

La calidad de las decisiones de un ejecutivo acerca de los salarios mejorará, cuando comprenda tanto los objetivos básicos de la Administración de los Sueldos y Salarios, como sus responsabilidades dentro del programa, mejorará cuando o tenga suficiente conocimiento en esta área, de manera que pue da aplicar los diversos principios que han sido sometidos a prueba, tanto técnica, como prácticamente.

Existe, por supuesto, el problema básico de la motivación, el ejecutivo debe llegar a conocer su importancia para todo lo concerniente a este problema, debe hacer patente el deseo de tomar decisiones que resuelvan genuinamente los problemas, en la remuneración de una forma que presente el mejor equilibrio entre los intereses de propietarios, ejecutivos y

empleados.

Aún cuando los problemas de remuneración pueden variar considerablemente en diferentes organizaciones, e incluso en diferentes departamentos de una misma organización, ciertas áreas básicas de problema son comunes a la mayor parte de las operaciones, el reconocimiento de éstas áreas de problema, por parte de la dirección, es el primer paso para definir el criterio de salario a seguir.

Un problema que existe en cualquier organización, es el que se refiere a las relaciones de sueldos dentro de la empresa, la comparación de su remuneración con la que reciben sus compañeros de trabajo no es solamente la cosa más natural que realizan los empleados, sino también la más fácil comparación de ingresos que pueden hacer, donde crean que existen desigualdades, tenderán a suponer que están percibiendo un salario inferior, pueden sospechar favoritismos y, generalmente, perderán la confianza en el programa de remuneraciones de la empresa, independientemente de su verdadero nivel de remuneración.

Los empleados son también susceptibles respecto a la remuneración recibida por un trabajo comparable en otras compañías, generalmente su conocimiento de la paga en otros lugares es impreciso, pero si tienen la impresión de su propia paga es baja, probablemente se presentará un serio desinterés de los empleados. este problema no es solo un importante factor en las actitudes de los empleados, sino que afecta también la capacidad de la compañía para atraer y retener el número y tipo de personas requeridas para su operación efectiva. Además, ya que los niveles de remuneración relativos afectan

los costos relativos pueden tener efecto sobre la capacidad de la compañía para competir efectivamente en el mercado de los productos.

La remuneración del trabajo sobresaliente constituye otro importante problema de paga para empleados y ejecutivos. Las personas que trabajan más competentemente que otras, esperan en general, una mayor paga, a menos que lo logren, es muy probable que su deseo de hacer un trabajo más eficiente se vea aminorado o destruido del todo.

La estructura de salarios que adopte la empresa, puede ser adecuada relativamente, es decir, exclusivamente en términos de su situación interna, pero en relación a la situación externa del mercado, puede ser inadecuada, esto en un plano de comparación absoluta.

La inadecuación de la estructura interna de la empresa, con relación a la estructura del mercado puede ser inadecuada en dos formas: La primera cuando en la empresa se paguen salarios inferiores a los del mercado, lo que probablemente acarrearía dificultades para conseguir personal calificado y para retener a los mejores elementos humanos con que se cuente, pues posiblemente solo los menos capaces tuviesen problema para obtener una mejor remuneración. En la segunda, la empresa se sitúa por encima de la estructura del mercado, probablemente ocurriendo en este caso que cuente con buen personal, pero tal vez a un alto costo, que bien pudiera llegar a afectar la situación de competencia de la empresa.

Son de suma importancia las encuestas de salarios para definir los criterios de salarios, las cuales consisten en la

recopilación y tratamiento de los datos necesarios para lograr que la empresa efectúe la comparación de su estructura.

Dichas encuestas de salarios pueden ser de dos tipos:

Casística: Son aquellas que hacen alusión a un número determinado de puestos.

Generales: Las que se refieren a una situación total, mediante una representación gráfica, sin hacer mención en particular de ningún puesto.

Ambos tipos de encuestas tienen sus ventajas y desventajas.

Desde el punto de vista de la empresa, la encuesta casística, es más accesible cuando ésta por sí misma la lleve a cabo, teniendo el inconveniente de su limitación a un número específico de puestos, y el más grave, de que las estructuras totales de empresa y mercado no pueden fácilmente llegar a ser comparadas mediante el cálculo y representación gráfica de las curvas correspondientes a ambas.

Lo anterior en razón de que se parte de la enunciación de los títulos de los puestos y a lo sumo de la descripción genérica de los mismos, para obtener una relación de los valores monetarios de los puestos más o menos semejantes que se encuentren en las empresas que participen en la encuesta.

La encuesta general es mucho más elaborada, lo que la hace menos accesible para que una empresa en particular se avoque a su realización, consiste en la valuación de los puestos que existen en el mercado, lo que implica el empleo de métodos de valuación para recabar la información.

4.2.- ANALISIS DE PUESTOS.

Las dificultades para precisar el contenido de un puesto, nos obliga a usar un sistema para definirlo,

Esta técnica recibe el nombre de "Análisis de Puestos", - la cual tiene como fundamento la separación y ordenamiento de los elementos que integran un puesto.

Para lo cual, se requiere fundamentalmente:

- 1.- Recabar todos los datos necesarios con integridad y precisión.
- 2.- Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo de los subjetivos que debe poseer el trabajador.
- 3.- Ordenar dentro de cada uno de éstos grupos los datos correspondientes de una manera lógica.
- 4.- Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente.
- 5.- Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

La persona encargada de recoger, ordenar y consignar los datos, recibe el nombre de Analista. El cual debe tener capacidad de observación, mente analítica, corrección y claridad' en la forma de expresarse.

La forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que realizar el trabajador recibe el nombre de descripción de puestos.

La forma en que se anotan metódicamente los requisitos - de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de tra-

bajo, se llama especificación de puesto.

Un análisis genérico e indeterminado en cuanto a los fines a que se destina, pierde mucho de su efectividad. Sus objetivos determinan el tipo de factores que se investiguen, la extensión y minuciosidad de los datos que se consignent, la forma de estructurarlos, etc.

Podemos distinguir cuatro tipos principales de análisis de puestos orientados hacia objetivos específicos:

1.- El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo. Prácticamente comprende solo la descripción de puestos, cuyos elementos, además de ser minuciosos, deben estar ligados de forma que se perciba con toda precisión la secuencia de los mismos.

2.- El que se hace para orientar la selección de personal.

En lo fundamental es, por el contrario, la especificación orientada con miras a constatar si un candidato posee los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el puesto satisfactoriamente.

3.- El análisis formulado con miras al adiestramiento del trabajador. En él, se pone énfasis especial, en el cómo deben hacerse las operaciones y se procura establecer grados en las cualidades que se requieren en el puesto, en consonancia con los sistemas que se empleen para clasificar las que posean los individuos que van a ser adiestrados.

4.- El que se estructura con la finalidad de servir a la evaluación de puestos.

Suele ser el más amplio y preciso; pero en él se toma en cuenta solo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa.

Sin la cooperación, o lo que es peor la oposición de los trabajadores, es muy difícil realizar un buen análisis de -- puestos y sus beneficios serán muy limitados. Por ello deben instruirse y convencer al personal sobre su finalidad y utilidad.

Para ello servirán folletos, carteles, circulares, volantes, conferencias, etc.

Los supervisores necesitan una preparación más amplia, - puesto que serán auxiliares del analista en su labor. Los dirigentes sindicales requerirán también una instrucción más amplia, completa y detallada para que presten su colaboración.

Es necesario contar con una o varios analistas y para -- ello prepararlos convenientemente, además de los conocimientos de esta técnica, requiere tener una idea general sobre -- los sistemas de producción empleados en la empresa, por lo -- que es útil que haga un recorrido previo por ésta, en el que recibirán explicaciones generales que les ayudarán a apreciar más exactamente los elementos de cada puesto.

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

a).- OBSERVACION DIRECTA: Permite recabar datos con mayor intensidad y viveza. Pero usada en forma exclusiva, es de ordinario insuficiente, como requiere en aquellos puestos en que existen actividades periódicas o eventuales que pueden no eje

cutarse en el momento de la observación, así como aquellas -- constituidas por proceso que abarca todo un día o más.

b).- INFORMES DE TRABAJO: De lo dicho se deduce que la observación debe complementarse con explicaciones verbales del trabajador sobre sus labores y la forma de realizarlas. Estas tienen especial importancia para la descripción de puestos, pues nadie como él, tiene conocimiento de los detalles de su trabajo. Debe dejarse que explique con amplitud, cuando lo haga ordenadamente.

No debe preocuparse el analista por interrumpirlo para tomar anotaciones, pues esto hace sentir al trabajador la importancia de sus informes.

Como una guía que permita al analista recoger los datos con integridad y precisión pueden tomarse en cuenta éstas interrogantes:

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

c).- INFORME DE LOS SUPERVISORES INMEDIATOS: Estos funcionarios deben completar los datos que escapen a la observación y a las explicaciones del trabajador, pero su intervención principal consiste en revisar los elementos recogidos y principalmente los informes del trabajador y el supervisor, cuando aparezca alguna contradicción o discrepancia, entre ambos hay -- que definirla antes de formular la descripción.

d).- ENTREVISTA: Consiste en sostener una plática con el trabajador, al cual se le solicita que hable de sus funciones de manera que haga una ordenación sistemática de las mismas, dirigiendo la plática hacia la información que se pretende obtener con la minuciosidad del caso; para ello se pueden seguir dos métodos que pueden ser:

a).- La descripción libre.

b).- La lista checable.

En la descripción libre, como lo indica su nombre, el analista no tiene que sujetarse a un modelo determinado para consignar los hechos, teniendo la ventaja de que puede adaptarse a cada puesto.

La lista checable, consiste en una forma impresa que tiene ya especificados los datos que se pretende investigar, dejándose en cada factor el espacio necesario para dejar una marca, cuando lo incluya el puesto.

Tiene el inconveniente de que no siempre puede adaptarse a todos los puestos de la empresa.

a).- REQUISITOS DEL ESTILO:

CLARIDAD: No usar términos ambíguos, que puedan entenderse en dos o más sentidos y dé lugar a confusiones. Debiendo excluirse términos como: asistir, verificar, etc.

SENCILLEZ: También por razones de claridad, debe emplearse un lenguaje accesible a todos. Esto no excluye el empleo de términos que son de uso corriente en la empresa.

CONCISIÓN: Debe emplearse el menor número posible de palabras porque esto favorece la claridad.

PRECISIÓN: Es la cualidad principal. Deben excluirse en lo posible los términos vagos que pueden entenderse -- con diversa amplitud por quienes usen las descripciones, tales como poco, mucho, frecuente, largo, -- de gran responsabilidad, etc. Requiere igualmente esta cualidad, el empleo de expresiones cuantitativas.

OTRO METODO DE RECOLECCION DE DATOS:

Existen muchos métodos con los que se puede recolectar información sobre labores, los cuales pueden variar de acuerdo al enfoque y objetivos del análisis de puestos.

Lo primero es la entrevista con el encargado del puesto y como alternativa se puede usar el cuestionario cuidadosamente elaborado, para registrar la información necesaria del titular del cargo y de su superior inmediato. Otra de las formas, es la observación directa, la cual ya se mencionó al -- igual que los anteriores y, por último, haremos mención de -- una de las técnicas más usadas, la cual consiste en una combinación de la entrevista y cuestionario.

Este método proporciona una combinación de algunas de -- las técnicas de los procedimientos anteriores. Deben prepararse cuestionarios del mismo tipo básico. Los errores de -- omisión, deben anotarse con objeto de determinar la información adicional que se necesita, así como aclarar la informa--

ción existente, en seguida los analistas de puestos, deben entrevistar a los empleados. Sin embargo ante la imposibilidad de entrevistar a todos los empleados, debe seleccionarse una muestra representativa para este objeto, la información obtenida de los cuestionarios y de las entrevistas de comprobación, proporciona los datos necesarios sobre los puestos, aún cuando este procedimiento es definitivamente superior al uso del solo cuestionario y/o la entrevista, por ésta razón, la combinación de ambos, permite sumar las ventajas de éstos y reducir las desventajas.

Durante el curso de la entrevista, el analista debe llenar los datos del cuestionario con los datos obtenidos de la explicación del trabajador, el cual proporciona información solicitada y ésta es redactada y registrada por el analista.

Por último la descripción del puesto, se divide generalmente en las siguientes partes:

- 1.- ENCABEZADO.- Que contiene fundamentalmente los datos relativos a la denominación, identificación y ubicación del puesto.
- 2.- DESCRIPCION GENERICA.- es un resumen escueto de las funciones o tareas principales.
- 3.- DESCRIPCION ESPECIFICA.- es la relación cronológica o en atención a la importancia de las actividades, tareas o funciones del puesto.
- 4.- ESPECIFICACIONES.- corresponde a la enumeración de los requisitos que deben satisfacerse para el buen desempeño del contenido del puesto.

En conclusión podemos definir el análisis de puestos de la siguiente manera: "Es la determinación de los deberes, habilidades, responsabilidades y esfuerzos requeridos para el desempeño del puesto, así como las condiciones en que debe efectuarse el trabajo".

4.3.- VALUACION DE PUESTOS

En esencia, "la evaluación de tareas", no es más que un método sistemático de valorar en forma comparativa las dificultades que se presentan en una tarea con respecto a las que tienen otras actividades dentro de la misma organización.

Imponiendo dicho método, definimos un procedimiento consecuente de establecer y mantener una jerarquía de tareas, la cual permite adjudicar a cada una, un pago justo y proporcional a su nivel e importancia para la empresa.

Esto, en la práctica, es el punto de partida en nuestras relaciones con el personal, saber lo que le vamos a pedir, la dificultad que tiene lo que realiza, lo que es útil y lo que es inútil en su actividad y las características más destacadas que debemos exigir al que adjudicamos una ocupación. Basándonos en estos datos, será como prepararemos nuestros planes de selección, formación y promoción.

Por ello resulta incomprensible el hecho de que haya miles de empresarios que, semana tras semana, abonen una partida tan importante, como es la mano de obra sin haberse nunca detenido a pensar, cuál es realmente la contra partida que reciben. En la mayoría de los casos, lo más que consiguen es -

manejar una unidad de medidas heterogéneas que la engloban en el concepto de "producción", es decir, saben que han recibido más o menos productos, pero ignoran en absoluto los trabajos que ha habido que efectuar para conseguir aquella producción.

Para conseguir un clima estimulante en el ambiente laboral, hay que partir de una situación justa, es decir, analizar la influencia de una serie de factores para definir unas categorías y clasificaciones lo más adecuadas a las características de los que trabajan y al trabajo que realizan. Ninguna estructura racional de estímulos, puede desconocer la inmensa fuerza de los instintos y deseos primarios, entre los que ocupa lugar muy destacado el amor propio, que incita a establecer comparaciones entre la categoría que nos asignan y la que conceden a los demás.

Si de ésta comparación surge la convicción de una potente injusticia, todo lo que se edifique sobre esta situación no puede ser eficaz ni permanente.

La necesidad de conocer las características de lo que hay que hacer y las particularidades y merecimientos de los que actúan, siempre dentro de una cierta objetividad, es lo que ha dado impulso recientemente a las tres técnicas conocidas por las denominaciones "valoración de tareas".

Compensar con justo criterio lo que hace y cómo se hace, reconocer las posibilidades que tiene el individuo en su tarea y lo que en otras funciones puede aportar a la empresa, por último, remunerar equitativamente no sólo por lo que da, sino por su actitud y por el significado que tiene para el conjunto el considerarle como compañero y como colaborador.

Todo ello supone seguir la más acertada política para alcanzar, además de los objetivos del grupo, planes de empresa, -- sección o departamento, los objetivos y aspiraciones individuales, los cuales, en el concepto moderno de empresa, significa lograr uno de sus principales fines.

La Implantación de la valuación de puestos, es cuando me nos, una tarea que requiere mucho tiempo. Un plan de operación y procedimientos bien organizados, que prevea tantos pro blemas y dificultades como sea posible, contribuirá mucho a - expeditar la instalación del programa. Además, hará mínimos los conflictos, reducirá el número de errores que plagan muchos programas. Con objeto de permitir que la alta gerencia tenga razones, sobre las cuales basar su decisión con respecto a la autorización de un estudio de valuación de puestos, - se requiere hacer una presentación que cubra las diferentes - necesidades de información. Ordinariamente, es ésta una responsabilidad del empleado de mayor categoría del departamento de personal, puesto que está generalmente en mejor posición - para conocer lo que las técnicas de valuación de puestos, pue de y no puede hacer y porque la empresa en particular requiere un programa, un plan de presentación bien preparado, usualmente, debe cubrir aspectos tales como:

- 1).- La naturaleza de la valuación de puestos,
- 2).- Los principales objetos de tales programas,
- 3).- Necesidades expresas de la organización en particular,
- 4).- La forma en que la valuación de puestos cubrirá tales ne cesidades,
- 5).- La experiencia de otras compañía del mismo y de otros ra

mos en la valuación de puestos.

6).- Las limitaciones de estos planes y,

7).- El efecto en los costos.

Es obvio que a fin de iniciar la elección de un programa de análisis y valuación de puestos se debe entender primero, - qué es valuación de puestos, cuáles son sus objetivos y seleccionar el método más apropiado, pudiendo definirse de la siguiente manera:

Valuación de Puestos: Entendemos por Valuación de Puestos, un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

Objetivos Esenciales:

1.- La jerarquización apropiada de los puestos. Cuando el trabajo de un obrero o empleado se juzga erróneamente superior al de otros, es inevitable la tendencia a subordinar éstos al primero, y cuando este fenómeno se repite varias veces en una empresa, engendra una serie de pequeños desajustes que en su conjunto entorpecen el funcionamiento de la negociación, lesionando su acción productiva.

Una correcta jerarquización de los puestos, favorece por el contrario la organización y la eficiencia de las empresas.

2.- La jerarquización de los salarios. La valuación de puestos, por sí sola, no aprecia la justicia en el monto de los salarios absolutos, pero señala las injusticias en los salarios relativos; en otras palabras: no determina cuánto debe pagarse a un trabajador, sino que sólo indica si lo que paga'

guarda la debida relación con lo que reciben los demás.

4.4.- METODOS DE VALUACION DE PUESTOS:

Cuatro son los métodos fundamentales seguidos para llevar a cabo la valuación del trabajo de una empresa, los cuales son conocidos con los siguientes nombres: Método de Alineación u Ordenamiento, Método de Grados o Categorías Predefinidas, Método de Comparación de Factores y Método de Valuación por Puntos.

Estos métodos pueden combinarse entre sí, lo que de hecho se hace en ocasiones.

METODO DE ALINEACION U ORDENAMIENTO:

1.- Concepto: El sistema por medio del cual se ordenan los puestos de una empresa valiéndose para ello de la promediación de las series de órdenes formadas por cada uno de los miembros del Comité de Valuación, respecto a los puestos básicos.

2.- Bases principales: Integración de un Comité. En todo Método de Valuación, es deseable en principio porque permite recoger puntos de vista distintos y complementarios, también porque puede corregirse o al menos reducirse en muchos los errores.

Siendo éste un método más bien subjetivo que técnico, es indispensable la formación del Comité, ya que lo esencial es cambiar la opinión de diversos evaluadores sobre el orden de los puestos, para un valor promedio más cercano a la realidad.

3.- Fijación de Puestos tipo: Es usual en todos los Comités de Valuación, escoger un número reducido de puestos básicos, que se les conoce como puestos tipo, para poder empezar por ello el procedimiento. Sin embargo, en la práctica este sistema ha sido usado en compañías sumamente pequeñas en las que no es indispensable elegir estos puestos tipo, ya que se parte de que tendríamos que escoger de un 50 a un 90% en una empresa muy chica y para seleccionar puestos tipo, debe entenderse entre otras cosas:

- a) Que sean los mismos, salientes y caracterizados en la empresa y en la industrias de que se trata.
- b) Que su contenido se esté fácilmente sujeto a discusión
- c) Que los puestos no sufran cambios frecuentes.
- d) Que se abarquen los grados mínimos y máximos de los trabajos que se van a valorar.

El número de puestos tipo que se usan dependerá pues, si se establecen, de la magnitud de la empresa, pero nunca debe de ser mayor de un 15% del total de puestos ya que perdería las finalidades buscadas al usarle.

La valuación por alineamiento es poco técnica ya que ordena los puestos considerándolos como un conjunto indiferenciado; comienza por ordenar los puestos tipo, para tener una base firme, plenamente aceptada, que servirá de apoyo para ordenar todos los demás puestos.

4.- Formación de series de orden: Cada miembro del Comité, debe ordenar los puestos tipo en una serie, de acuerdo con el orden de empresa que el cree debe tener.

El primer lugar lo ocupará el puesto más importante y -- y así sucesivamente según su criterio, hasta el último puesto que será el de menor categoría. A fin de que se haga esta serie, es conveniente entregar a cada miembro del Comité, tarjetas con el título de los puestos a fin de que ellos las ordenen y es aconsejable advertirles que deben empezar por determinar, cuál es el puesto de mayor categoría y cuál es el de menor, según su criterio y después ir acomodando el resto de las tarjetas de acuerdo con la empresa relativa que el resto tenga.

Combinación y promedio de las series. El jefe del Comité, debe preguntar a cada uno de los miembros, cuál es la serie que han determinado e ir apuntando dicha serie en formas especiales como la que muestra. Como se puede ver, en esta forma se están incluyendo las opiniones de los puestos. Una vez registrados los ordenamientos que proponen los miembros, se saca el promedio de los números ordinales que correspondan a cada uno de los puestos, haciendo la suma de estos números y dividiéndola entre el total del número de miembros.

Ordenamiento de los Puestos: En una forma se inscriben los puestos en el orden que indiquen los valores resultantes de los promedios que se acaban de obtener, comenzando por los que tengan un promedio superior. En la última columna, se colocan los salarios que están pagando al orden obtenido y que consiguientemente debe ser ajustado.

Repetición de las operaciones anteriores. Para mayor seguridad en este tipo de valuación, se aconseja que con un intervalo de algunos días, de tres a cinco, se repitan las operaciones anteriores y se tome como definitivo el orden que re

sulte de cambiar los valores obtenidos en cada valuación.

Clasificación de los demás puestos. En el caso de que se hayan elegido puestos tipo, el resto de los puestos, se comparan con los puestos tipo, a fin de determinar su posición relativa dentro de la lista.

Ventajas:

- a) Es fácil y rápida,
- b) Puede ser comprendida por los trabajadores,
- c) Representa un promedio de apreciaciones y por lo mismo una mayor garantía de reflejar la realidad,
- d) Es muy útil en empresas de escaso personal,
- e) El proceso es muy barato.

Desventajas:

- a) Toma de puesto como un todo sin analizar los elementos,
- b) Representa un promedio de apreciaciones subjetivas ya que no se basan en elementos técnicos,
- c) Considera distancias iguales entre cada puesto y por lo tanto, entraña el peligro de que los salarios reflejen esa situación, en desacuerdo con diferencias reales.

METODO DE GRADOS O CATEGORIAS PREDETERMINADAS

Concepto: Consiste en clasificar los puestos en niveles o grados de trabajo previamente establecidos. Este sistema requiere de un procedimiento un poco más complejo que el anterior y consiste en:

Fijación previa de grados de trabajo: Tomando en consideración las características de las labores que se desarro-

En la empresa se fijan determinados grados o niveles de trabajo, ordinariamente de cinco a ocho, en los cuales, pueden quedar clasificados todos los puestos de la empresa. Esta fijación se hace sin sujetarse a reglas técnicas, sino mediante la simple apreciación de los principales grupos que se formen en las labores de la empresa. Una vez establecidos estos grados de trabajo se formula una definición de cada uno de ellos y se les asigna comunmente una numeración ordinal; - el primero y el último deben ser tales que comprendan los -- puestos ínfimos y supremo en categoría respectivamente. Como ejemplo, en una empresa pequeña, podrían considerarse tres -- grados. Empleados no calificados, calificados y funcionarios, clasificación de los puestos dentro de los grados. Se hace - la comparación de los demás que consignent las especificacio-- nes de puestos con cada uno de los grados para determinar en-- cual de éstos debe quedar clasificado el puesto en cuestión.- Esta comparación puede hacerse aún sin especificación técnica mente formulada, pero es evidente que en tal supuesto, no debe de merecer el nombre de técnica un procedimiento de valua-- ción semejante, ya que el puesto y el grado han sido conside-- rados con un criterio meramente subjetivo. Dentro del mismo' caso supuesto anteriormente, podríamos colocar el office boy' y al mozo de aseo dentro del primer grado, a las taquímeconó-- grafas, secretarias y contadores en el segundo y a los jefes' de oficina, gerentes, etc, en el tercero.

Apreciación del Método:

- a) Es sencillo y rápido, así como fácilmente comprendido por' los trabajadores;
- b) Requiere de un costo muy pequeño para su instauración y --

mantenimiento;

- c) No establece relación comparativa entre puestos clasificados en el mismo grado;
- d) Solo en una pequeña parte elimina la subjetividad y el empirismo de la valuación.

Este método ha sido empleado con bastante generalidad para valuar puestos ejecutivos.

MÉTODOS DE COMPARACION DE FACTORES:

En síntesis consiste en clasificar los puestos, comparándolos uno por uno, con un número de puestos claves seleccionados previamente; esta comparación se hace factor por factor, utilizando para esto los factores que usualmente se ocupan en el método de puestos.

El método comprende 4 pasos:

- 1.- Determinación de los factores,
 - 2.- Selección de los puestos clave.
 - 3.- Valuación de los puestos clave, para cada uno de los factores.
 - 4.- Valuación y clasificación de los puestos restantes, comparándolos factor por factor con los puestos claves.
- 1.- Determinación de los factores.- Se ha observado como -- práctica más usual, la utilización de los 5 factores siguientes:
- Experiencia,
 - Requisitos mentales,
 - Requisitos físicos,

- Responsabilidad,
- Condiciones de trabajo.

Habiéndose encontrado también que el número de factores' normalmente no es mayor de 7.

En contraposición al método de puntos, a los factores no hay que atribuirles ningún valor numérico, pues no es necesaria la formación de escalas en puntos para la valuación. Esto no significa que en este método los factores no se sometan a una ponderación.

2.- Selección de los puestos clave.- Esta selección es trascendental, por lo que se sugieren las siguientes reglas:

- 1o.- Deben escogerse entre los puestos más claramente definidos, para evitar discrepancias de criterio por parte de los valuadores.
- 2o.- Los salarios que se paguen en la actualidad, deben ser' considerados como justos, por todos los sectores de la' empresa.
- 3o.- Estos salarios deben ser equiparables a los que se pagan para puestos idénticos en el mismo mercado de trabajo.
- 4o.- Los puestos clave, deben representar a los diferentes - niveles jerárquicos y a las divisiones de la organiza-- ción que hayan de incluirse en el Plan de Valuación.
- 5o.- En cuanto al número más apropiado de puestos clave, se' recomienda entre 10 y 30.

3.- Valuación de los puestos clave:

- 1o.- Ordenación de los puestos, por el importe del salario actual.
- 2o.- Alineación de los puestos clave, factor por factor.
- 3o.- Ponderación de los facotes para cada puesto clave, determinando para este efecto la proporción del salario del puesto que corresponde a cada factor.
- 4o.- Elaboración de un cuadro en el que figuren el salario total del puesto, la proporción asignada a cada factor y el número de orden correspondiente al puesto por la magnitud del salario, comparado para los otros puestos, factor por factor.
- 5o.- Comparación de la ordenación resultante en el punto anterior con la ordenación resultante de la alineación, para obtener una sola ordenación, en caso de que haya discrepancias notables para algunos puestos entre ambas ordenaciones, habrán de eliminarse estos puestos entre los clave.

Debe hacerse notar que es éste uno de los aspectos cruciales en el proceso que implica este método.

- 6o.- Agrupación de los puestos clave definitivos en cuadros que indiquen su ordenación factor por factor.

4.- Valuación y Clasificación de los otros puestos.- Una vez que los puestos clave han sido valuados monetariamente factor por factor, se procede a comparar contra los tales valores de los puestos clave a cada uno de los otros puestos, de tal suerte que el resultado consiste en la obtención de un valor en dinero para cada puesto y para cada factor. Como una última operación deberán sumarse para cada puesto, los valores de

cada factor, y con esto se habrá obtenido la valoración total del puesto directamente en dinero.

Este método está reconocido junto con el de puntos, como los de mayor precisión, teniendo como inconveniente que resulta áltamente elaborado y difícil de comprender para el personal.

METODO DE VALUACION POR PUNTOS:

Se trata de un sistema técnico mediante el cual, asignamos ciertas cantidades de valor denominadas "puntos", a cada una de las características fundamentales de los puestos, mismas que designamos con el nombre de "factores".

Un punto no es otra cosa que un valor de relación o una unidad de medición, como puede ser un peso, un litro o un metro, es una unidad de medida para efectos de comparación.

El sistema puede considerarse integrado por dos partes:

- 1.- Comparar los factores o características de un puesto, con una serie de modelos o definiciones.
- 2.- Dar a los mismos un valor o puntaje particular determinado por dicha comparación.

Procedimientos:

- a) La integración del Comité, ha quedado explicada anteriormente.
- b) La elección de los "puestos tipo", también ha sido explicada con anterioridad.
- c) La fijación de los factores. Un análisis de los sistemas'

de valoración por puntos en existencia indican el empleo general de los siguientes cuatro factores: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Los factores incluidos en el grupo habilidad, se pueden definir como las aptitudes y conocimientos que debe aportar y desarrollar un trabajador cualquiera, en ese puesto de trabajo.

Los factores relativos de responsabilidad, comprenden las diversas obligaciones que recaen sobre la persona que ocupa el puesto de que se trate.

Las condiciones de trabajo, incluyen todas las circunstancias corporales y ambientales en que debe trabajar la persona que vaya a desempeñar el puesto analizado.

d) Estos cuatro factores generales, se subdividen en varios más específicos a los que se les nombra generalmente subfactores.

Algunos de los planes de valoración por puntos, tuvieron hasta 50 subfactores; sin embargo, en años recientes ha declinado en cuanto a número. La determinación del número de factores a usar varía, de acuerdo con el número de puestos que se van a cubrir.

Se recomienda no utilizar un número mayor de 12 ni menor de 8 subfactores; un número mayor nos expone a duplicar la característica que se trató de medir y en cambio uno menos, nos expone a dejar de tomar en cuenta elementos de importancia.

e) Establecimiento de grados. Una vez establecidos los factores y subfactores a usar, se deben de ponderar, esto con-

siste en señalar a cada factor un valor o peso, en función de 100. Este señalamiento del peso, debe de corresponder a la importancia relativa que se le considere a cada uno.

f) Algunos sistemas han tratado de establecer un gran número de grados a fin de obtener mayor exactitud.

Sin embargo estos deben establecerse de acuerdo con las características de los puestos que se van a valorar, así como también con el tipo de factores. La generalidad de planes -- usan de tres a ocho grados, sin que necesariamente tenga que mantenerse un número determinado; para algunos subfactores -- pueden existir ocho grados, mientras que para otros, únicamente tres.

g) La definición de los factores y sus grados, deben ser consignadas por escrito en forma clara, concisa y ordenada, a fin de que no haya la menor dificultad en su comprensión y aplicación.

h) La fijación de "puntos" en cada grado, generalmente se hace en proporción aritmética, pero ello puede hacerse también en proporción geométrica o incluso con valores arbitrarios.

i) Con todo lo anterior, se integra el Manual de Valuación, para uso de todos los miembros del Comité.

j) La utilización e interpretación de los Análisis de Puestos, inicia la segunda etapa o sea la fase dinámica de la Valuación por puntos, y tiene por objeto el ilustrar a los miembros del Comité, sobre la índole clara y precisa de cada uno de los puestos que se han de valorar, con todas las ca-

racterísticas, claridad, precisión, objetividad, etc., que corresponde a los Análisis, según ya vimos al hablar de su propia técnica.

k) Una vez comprendida claramente la clase de cada puesto por valorar, habrá que traducirlos a los términos que se contiene en las definiciones de los factores y sus grados en el manual de valuación, consignando los resultados en la hoja de Concentración, señalando en cada caso, el grupo a que corresponde cada uno de los datos.

l) Al mismo tiempo cuando se haya terminado con la tarea que antecede, se clasificará cada factor con el número de puntos que corresponda.

m) Para fijar el valor definitivo en "puntos", de cada puesto así valuado, bastará con sumar los puntos asignados a cada subfactor, obteniendo así una cantidad de puntos que nos servirá de inmediato para jerarquizar nuestros puestos, -- por su orden de importancia progresiva.

Cuadro de Comparación Cruzada:

Ventajas:

- a) El uso de un mayor número de factores, permite un verdadero análisis de las pruebas de valuación.
- b) El proceso fundamental es relativamente sencillo.
- c) Reduce al mínimo la influencia subjetiva del titular del puesto.
- d) Se acepta con facilidad, cuando está bien descrito y especificado.

- e) Resume los criterios necesarios en definiciones cuidadosamente elaboradas.

Desventajas:

- a) La selección de factores es difícil y arbitraria.
b) La ponderación de los factores representa una limitación e impide su aplicación a todos los grupos que integran la empresa.
c) Es preciso el entrenamiento cuidadoso de todos los que intervienen en el sistema.
d) La valuación exige más tiempo.
e) Es más caro.

4.5.- TABULADORES DE SUELDOS Y SALARIOS:

Los tabuladores son las relaciones o cuadros en los que se señalan los sueldos que corresponden a cada puesto en una organización.

Estos tabuladores pueden ser rígidos o bien flexibles. - Ambos se generan a partir de la línea de salarios. (recta o curva).

El tabulador rígido es aquel que establece una sola cantidad para cada puesto; el caso más generalizado lo constituyen los contratos colectivos en donde a cada puesto se le señala un salario, no existiendo ninguna posibilidad de mejora para el trabajador, a menos que se le ascienda de categoría.

Los tabuladores flexibles establecen varias alternativas en remuneración por cada puesto, estos permiten una adminis--

tración de salarios bastante ágil, aunque su diseño ofrece no pocas dificultades.

En verdad, la tarea más delicada del proceso que se examina, es la relativa a la determinación del tabulador y sus características.

En caso del Tabulador Rígido, no existe problema de diseño, puesto que los sueldos se establecen precisamente sobre la gráfica (bien recta o curva), este tipo de tabulador, presenta dos inconvenientes:

- Resta posibilidades de diferenciar la retribución a los merecimientos personales, o en razón de cualquier otro criterio.
- En el caso de que sea grande el número de puestos, grande será también la diversidad de salarios, desventaja que recae directamente sobre el manejo de la nómina.

Por lo que toca a los tabuladores flexibles, existen una serie de alternativas para su diseño.

Para mejor ilustración del problema, ejemplificaremos 4 posibles tabuladores para la supuesta valuación que se obtuvo de 14 puestos.

La alternativa "A", presenta las siguientes características:

- Se dividió el eje horizontal en 9 partes iguales, a partir del punto 10.
- Estas partes, que en lo sucesivo llamaremos clases, se identifican con números romanos del I al IX.
- Los límites en puntos para cada clase son los siguientes:

LIMITES DE PUNTOS

CLASE	INFERIOR	MEDIO	SUPERIOR
I	11	15	20
II	21	25	30
III	31	35	40
IV	41	45	50
V	51	55	60
VI	61	65	70
VII	71	75	80
VIII	81	85	90
IX	91	95	100

Tomando como base el valor en pesos para los puntos medios de cada clase, se determinan valores un 20% arriba y -- 20% abajo del valor correspondiente a los puntos medios a saber:

VALOR DEL PUNTO MEDIO				
CLASE	PUNTOS	PESOS	20%	20%
I	15	1104	885	1325
II	25	2184	1745	2620
III	35	3264	2610	3915
IV	45	4344	3475	5210

V	55	5424	4340	6510
VI	65	6504	5205	7805
VII	75	7584	6065	9100
VIII	85	8664	6930	10395
IX	95	9744	7795	11690

Como las diferencias entre las cantidades para cada clase son grandes, resulta conveniente dividir cada clase en varios grados; que pueden ser 3, 4, 5, ó por ejemplo 6.

Es necesario dividir la amplitud de la clase en 6 partes iguales, de manera que con esto se lograría un tabulador como el siguiente:

CLASE	LIMITES EN PUNTOS	INTERVALO EN PESOS	GRADOS EN PESOS	DIF. EN TRES GRADOS
I	11 20	440	885 973 1061 1149 1237 1325	88
II	21 30	875	1745 1920 2095 2270 2445 2620	175
III	31 40	1305	2610 2871 3132	261

3393
3654
3915

IV 41 50 1735 3475 347

3822
4169
4516
4863
5210

V 51 60 2170 4340 434

4774
5208
5642
6076
6510

VI 61 70 2600 5205 520

5725
6245
6765
7285
7805

VII 71 80 3035 6065 607

6672
7279
7886
8493
9100

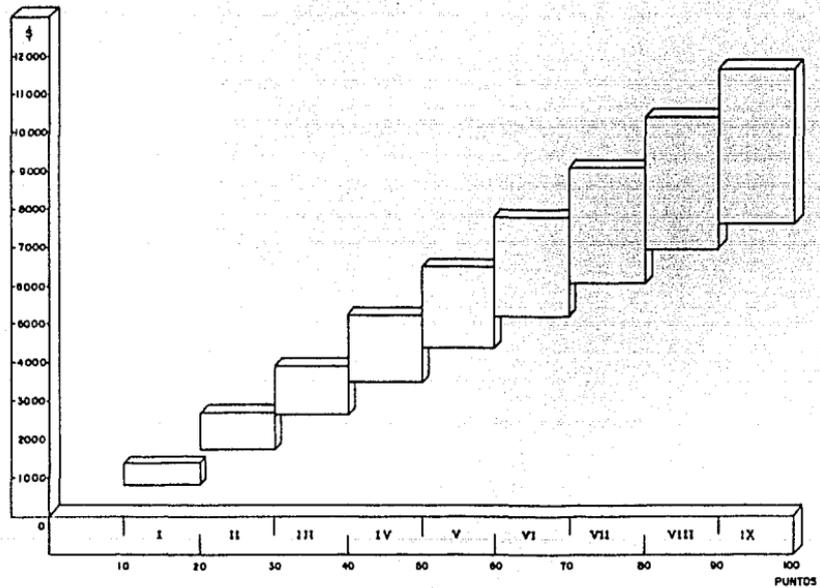
VIII 81 90 3465 6390 693

7263
8316
9009
9702
10395

IX 91 100 3895 7795 779
8574
9353
10132
10911
11690

El esquema gráfico de esta alternativa de tabulador, se muestra en la siguiente hoja.

GRAFICA DE LA ALTERNATIVA (A)



Alternativa "B".

La gráfica de esta alternativa presenta las siguientes características:

- El eje de los puntos se ha dividido a partir del punto 10 - en 9 clases de amplitud igual, esto es de 10 en 10 puntos.
- Se localiza sobre la línea de ajuste el valor en pesos, para los puntos medios de cada clase.
- El punto medio de una clase es igual al límite inferior en pesos de la clase inmediata superior.
- Este mismo punto medio es también igual al límite superior en pesos, de la clase inmediata inferior. Estos valores se expresan a continuación:

CLASE	VALOR DEL PUNTO MEDIO		L I M I T E S	
	PUNTOS	PESOS	INFERIOR	SUPERIOR
I	15	1104	850	2184
II	25	2184	1104	3264
III	35	3264	2184	4344
IV	45	4344	3264	5424
V	55	5424	4344	6504
VI	65	6504	5424	7584
VII	75	7584	6504	8664
VIII	85	8664	7584	9744
IX	95	9744	8664	10824

La diferencia para los límites superior e inferior de las clases, es constante (2160), con excepción de la clase I, en que el límite inferior está forzado por el monto del sala-

rio mínimo obligatorio.

El tabulador resultante en caso de adoptar 6 grados para cada clase, sería el siguiente:

CLASE	LIMITE EN PUNTOS.	INTERVALO EN PESOS.	GRADOS EN PESOS.	DIFERENCIA ENTRE LOS GRADOS.
I	11 20	1334	849	267
			1116	
			1383	
			1650	
			1917	
			2184	
II	21 30	2160	1104	432
			1536	
			1968	
			2400	
			2832	
			3264	
III	31 40	2160	2184	432
			2616	
			3048	
			3480	
			3912	
			4344	
IV	41 50	2160	3264	432
			3696	
			4128	
			4560	
			4992	
			5424	
V	51 60	2160	4344	432
			4776	

				5208	
				5640	
				6072	
				6504	

VI	61	70	2160	5424	432
				5856	
				6288	
				6720	
				7152	
				7584	

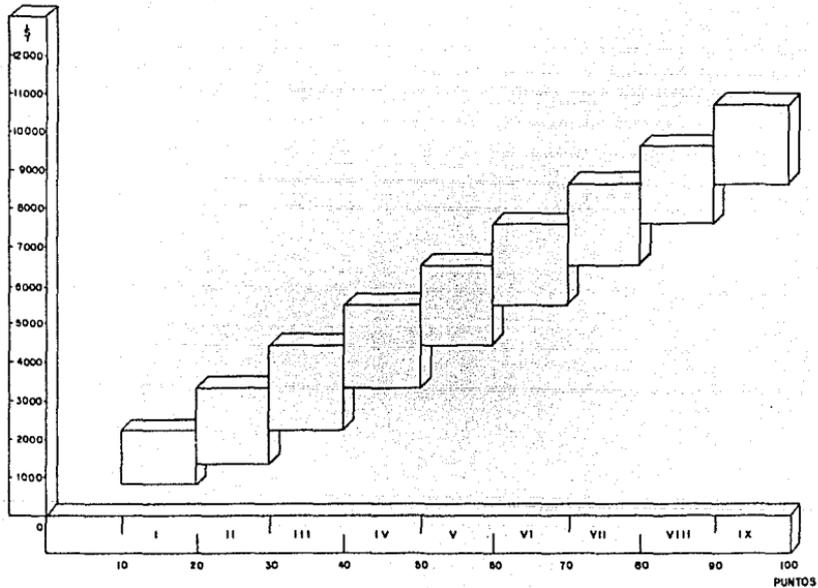
VII	71	80	2160	6504	432
				6936	
				7368	
				7800	
				8232	
				8664	

VIII	81	90	2160	7584	432
				8016	
				8448	
				8880	
				9312	
				9744	

IX	91	100	2160	8664	432
				9096	
				9528	
				9960	
				10392	
				10824	

El esquema gráfico de esta alternativa de tabulador, se muestra en la siguiente hoja.

GRAFICA DE LA ALTERNATIVA (B)



Alternativa "C".

Este caso tiene las siguientes características:

- El máximo de una clase corresponde al mínimo de las siguientes.
- La escala de puntos se ha dividido en 9 intervalos uniformes a partir de 10 y hasta 100.
- La amplitud en pesos es uniforme, con excepción de la I, -- que tiene un mínimo forzado.

El tabulador, con cada clase dividida en 6 grados es el siguiente:

CLASE	LIMITES EN PUNTOS.	INTERVALO EN PESOS.	GRADOS EN PESOS.	DIFERENCIA ENTRE LOS GRADOS.
I	11 20	795	849 1008 1167 1326 1485 1644	159
II	21 30	1080	1644 1860 2076 2292 2508 2724	216
III	31 40	1080	2724 2940 3156 3372	216

				3588	
				3804	

IV	41	50	1080	3804	216
				4020	
				4236	
				4452	
				4668	
				4884	

V	51	60	1080	4884	216
				5100	
				5316	
				5532	
				5748	
				5964	

VI	61	70	1080	5964	216
				6180	
				6396	
				6612	
				6828	
				7044	

VII	71	80	1080	7044	216
				7260	
				7476	
				7692	
				7908	
				8124	

VIII	81	90	1080	8124	216
				8340	
				8556	
				8772	
				8986	
				9204	

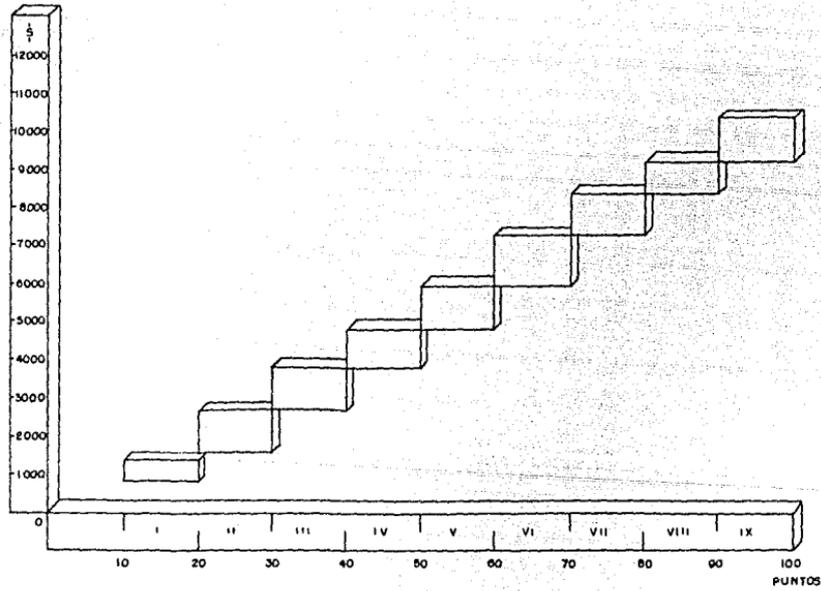
IX	91	100	1080	9204	216
				9420	

9636
9852
10068
10284

El esquema gráfico de esta alternativa de tabulador, se muestra en la siguiente hoja.

GRAFICA DE LA ALTERNATIVA (C)

125



Alternativa "D".

Este último ejemplo presenta las siguientes peculiaridades:

- Los intervalos de la escala horizontal son irregularidades.
- La amplitud en pesos para las clases, consecuentemente será irregular.
- Los intervalos para las primeras 6 clases es de 5 puntos.
- Los intervalos para las siguientes 3 clases es de 10 puntos.
- Los intervalos para las últimas 2 clases es de 15 puntos.
- En este caso como el anterior, el límite máximo de una clase, coincide con el mínimo de la inmediata siguiente.
- Es este caso la amplitud de la primera clase, también es -- forzada.

Un tabulador con 6 grados por clase, sería el siguiente:

CLASE	LIMITE EN PUNTOS.	INTERVALOS EN PESOS.	GRADOS EN PESOS.	DIFERENCIA ENTRE LOS GRADOS.
I	11 15	254	849 900 951 1002 1053 1104	51
II	16 20	540	1104 1212 1320 1428	108

				1536	
				1644	

III	21	25	540	1644	108
				1752	
				1860	
				1968	
				2076	
				2184	

IV	26	30	540	2184	108
				2292	
				2400	
				2508	
				2616	
				2724	

V	31	35	540	2724	108
				2832	
				2940	
				3048	
				3156	
				3264	

VI	36	40	540	3264	108
				3373	
				3480	
				3588	
				3696	
				3804	

VII	41	50	1080	3804	216
				4020	
				4236	
				4452	
				4668	
				4884	

VIII	51	60	1080	4884	216
				5100	

5316
5532
5748
5964

IX 61 70 1080 5964 216

6180
6396
6612
6828
7044

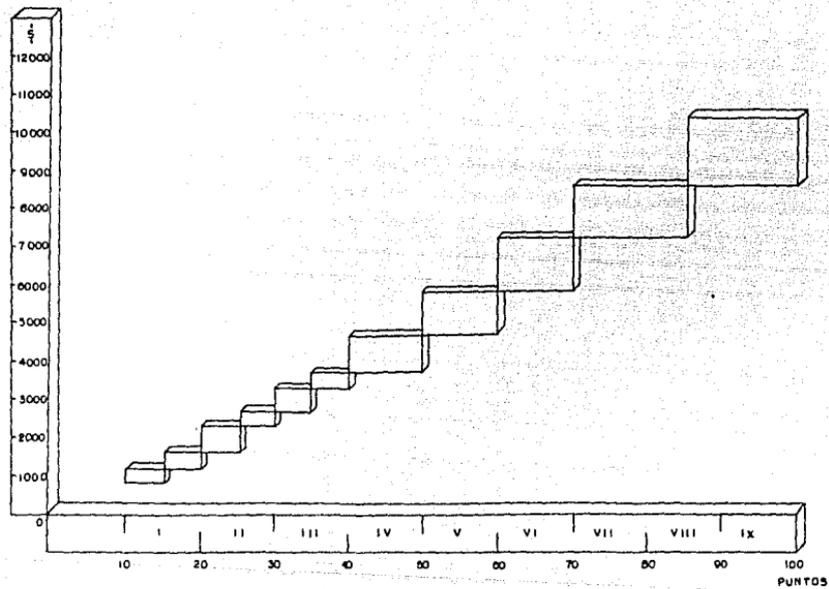
X 71 85 1620 7044 324

7368
7692
8016
8340
8664

XI 86 100 1620 8664 324

8988
9312
9636
9960
10284

GRAFICA DE LA ALTERNATIVA (D)



No pueden darse reglas fijas para el diseño de tabuladores, de manera que nos concentraremos a señalar que en última instancia, la configuración del tabulador, dependerá de la actitud de la empresa con respecto de las siguientes situaciones:

a) Tipos de aumentos que se suelen otorgar, los que pueden ser por cuatro razones:

Antigüedad,
Ascensos,
Méritos, o

Movimientos generales motivados por revisiones del contrato colectivo, fijación de nuevos salarios mínimos legales, o bien por el aumento en el costo de la vida.

b) El monto que deban alcanzar los aumentos.

c) La frecuencia con que deban otorgarse los aumentos.

Otro hecho que influye es el grado de madurez de la organización de la empresa.

Así mismo habrá que considerar la situación de los puestos valuados, en la relación con la estructura propuesta, y el impacto del beneficio que se pretenda al personal.

Igualmente, habrá que enmarcarse el diseño en las posibilidades económicas de la empresa, y la recuperación del tabulador sobre las nóminas, los costos y los presupuestos.

Además, habrá que ser cauto por el impacto psicológico que pueda causarse en el personal, debiendo evitar a toda costa, la mejor posibilidad de reacciones negativas que pueden perjudicar la moral y la marcha de las operaciones.

De todo esto, se desprende que el éxito del diseño de tabulador dependerá del criterio, de la experiencia, del sentido común y de la habilidad de quien se encargue de esta delicada tarea.

4.6.- CURVA DE SALARIOS:

Las curvas de salarios constituyen la columna vertebral, sobre la cual se apoyan las estructuras de salarios.

Estas curvas representan la relación que se dá entre los sueldos y los valores en puntos con que se valúen los puestos.

La importancia de las curvas de salarios, reside en razones como las siguientes:

- * Constituyen un medio visual objetivo para localizar el valor que en pesos debe corresponder a cualquier puesto para el cual, tengamos un valor en puntos.
- * Son la directriz, sobre la cual se apoya la elaboración de los tabuladores de sueldos o salarios.
- * Son medios gráficos de comparación de diferentes estructuras de salarios. Por ejemplo: una situación real contra una propuesta. O bien la situación de la empresa con la del mercado.

El proceso de cálculo de las curvas, ofrece algunas variantes, sin embargo la curva que suele adaptarse al problema de la valuación de puestos, ofrece una similitud absoluta en el proceso de cálculo al de la recta. La única variante radica en el hecho de que la "y" (sueldos), ha de expresarse median-

te logaritmos.

El logaritmo de un número, es otro número que al elevarse a una determinada potencia o base, da el propio número.

La explicación detallada de estos conceptos matemáticos, salen fuera del alcance de esta investigación.

Baste saber que existen tablas de logaritmos y que se les pueda manejar como instrumento práctico sin necesidad de conocimientos matemáticos profundos.

La característica puede ser positiva o negativa.

Positiva si el número es mayor de 1.

Negativa si el número es menor de 1.

El cuadro de datos necesarios para el cálculo de la curva, se muestra a continuación:

X	Y	X ²	Log. Y	X Log. Y
13	1100	169	3.0413	39.5369
17	900	289	2.9542	50.2214
21	1500	441	3.1760	66.6960
21	2000	441	3.3010	69.3210
22	2000	484	3.3010	72.6220
26	3500	676	3.5440	92.1440
36	3000	1296	3.4771	125.1756
36	2500	1296	3.3979	122.3244
37	2000	1369	3.3010	122.1370
42	4400	1764	3.6434	153.0228
50	5500	2500	3.7403	187.0150
50	4000	2500	3.6020	180.1000
58	4400	3364	3.6434	211.3171
90	12000	8100	4.0791	367.1190
519		24689	48.2017	1958.7523

X = Puntos obtenidos por cada uno de los 14 puestos en una su-
puesta valuación.

Y = Sueldos de esos 14 puestos.

La ecuación de la curva y sus ecuaciones normales, loga-
rítmicamente se expresan así:

$$\text{Log. } y = \text{Log. } a + \text{Log. } b$$

$$\text{Log. } y = N \text{ Log. } a + \text{Log. } b \times 1$$

$$x \text{ Log. } y = \text{Log. } a \times x + \text{Log. } b \times 2$$

Para el caso de las ecuaciones 1 y 2, nos son desconoci-
dos únicamente los valores del "Log. a" y del "Log. b", por-
tanto, emplearemos un procedimiento análogo al usado para la
recta, para despejar a estas dos constantes.

Sustituyendo valores en 1 y 2.

$$48.2017 = 14 \text{ Log. } a + 519 \text{ Log. } b \quad 1$$

$$1858.7523 = 519 \text{ Log. } a + 24689 \text{ Log. } b \quad 2$$

Dividiendo el coeficiente del "Log. b", en la ecuación 2
(24689), entre el coeficiente del "Log. b" en la ecuación 1 -
(519). (Resulta indiferente trabajar con cualquiera de las -
incógnitas; se trata de dividir el coeficiente mayor entre el
menor, para efecto de obtener un número por el cual multipli-
car, miembro a miembro una de las ecuaciones).

$$\frac{24689}{519} = 47.56$$

Multiplicamos 47.56 por la ecuación 1:

$$2292.4728 = 665.84 \text{ Log. } a + 24689 \text{ Log. } b \quad 1$$

Restando 2 de 1, para hacer simultáneas:

$$\begin{array}{rcl} 2292.4728 & = & 665.84 \text{ Log. a} + 24689 \text{ Log. b} & 1 \\ - 1858.7523 & = & - 519 \text{ Log. a} - 24689 \text{ Log. b} & 2 \end{array}$$

$$433.7205 = 146.84 \text{ Log. a}$$

$$\text{Log. a} = \frac{433.7205}{146.84}$$

$$2.9536$$

$$\text{Log. a} = 2.9536$$

Sustituyendo el valor de "Log. a" en la ecuación 1:

$$48.2017 = 41.3504 + 519 \text{ Log. b}$$

$$48.2017 - 41.3504 = 519 \text{ Log. b}$$

$$6.8513 = 519 \text{ Log. b}$$

$$\text{Log. b} = \frac{6.8513}{519}$$

$$0.0132$$

$$\text{Log. b} = 0.0132$$

Sustituyendo en la ecuación original:

$$\text{Log. y} = 2.9536 + 0.0132x$$

Trazo de la Curva:

El trazo de la curva, requiere que se conozca una sucesión de puntos sobre la misma, para este efecto es útil preparar una tabulación de este tipo:

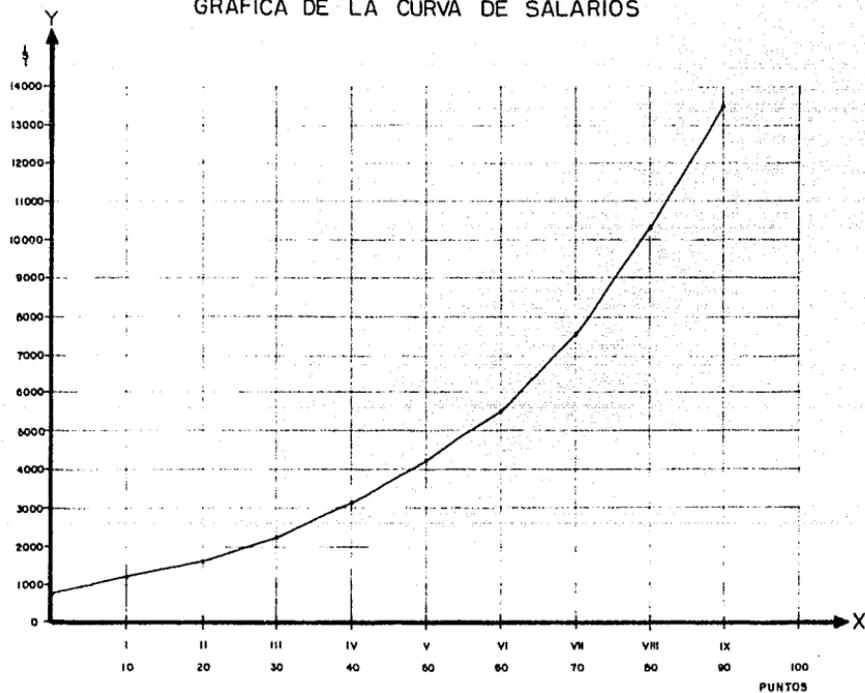
X	Log. y = 2.9536 + 0.0132	=
0	2.9536 + 0	2.9536
10	2.9536 + (10) .0132	3.0856
20	2.9536 + (20) .0132	3.2176
30	2.9536 + (30) .0132	3.3496
40	2.9536 + (40) .0132	3.4816
50	2.9536 + (50) .0132	3.6136
60	2.9536 + (60) .0132	3.7456
70	2.9536 + (70) .0132	3.8776
80	2.9536 + (80) .0132	4.0096
90	2.9536 + (90) .0132	4.1416
100	2.9536 + (100) .0132	4.2736

El paso siguiente consiste en encontrar los números a -- los que corresponden los diferentes logaritmos de la tabulación anterior, para lo cual nos valemos de la tabla de logaritmos, de donde obtenemos:

Log. y	y	x
2.9536	899	0
3.0856	1218	10
3.2176	1651	20
3.3496	2237	30
3.4816	3031	40
3.6136	4108	50
3.7456	5557	60
3.8776	7544	70
4.0096	10220	80
4.1416	13585	90
4.2736	18780	100

Con estos datos para "x" y "y", trazamos la curva que se muestra en seguida.

GRAFICA DE LA CURVA DE SALARIOS



4.7.- CALIFICACIONES DE MERITO:

Definición:

La "Calificación del Personal", es el conjunto de procedimientos que unidos al tratamiento y al análisis estadístico, permiten utilizar de modo más adecuado las opiniones (de aquellos a quienes la empresa ha responsabilizado para tal efecto) sobre el valor actual y el potencial desarrollable del personal. Incluye también, los procedimientos a través de los cuales, esta información puede ser determinante de los mecanismos de promoción y de los niveles de la remuneración.

Además se refiere a los procedimientos de análisis mediante los que tales opiniones, se traducen en un medio de control y en una medida de la eficiencia lograda en la integración del elemento humano de la empresa.

Aplicación de la Calificación de Méritos:

- Base para la mayoría de los actos que se realizan dentro de la administración del personal, es decir, el patrón de referencia, al adoptar posturas y tomar medidas en cuestiones de promoción, administración de prestaciones, etc.
- Medida de los progresos obtenidos en el desarrollo del personal.
- Índice determinante de las necesidades de adiestramiento y capacitación.
- Fuente inmediata e indispensable en la obtención de datos para la validación de tests.
- Indicador de la efectividad del proceso de selección.

- Directriz en la formulación de los programas de consejo de personal.
- Información determinante de las decisiones referentes a la contratación individual definitiva, una vez transcurrido el período de prueba.
- Medio de obtención de elementos para analizar a los empleados y lograr su mejor acomodo.
- Elemento de control para la supervisión y fortalecimiento de las buenas relaciones entre ésta y los subordinados.
- Auxiliar en los sistemas de incentivos en aquellos puestos en los que no es posible, o es difícil determinar las unidades producidas.

Descripción de los sistemas más comunes:

El examen de las modalidades en los diversos sistemas -- que se han utilizado para calificar al personal, permite diferenciarlos en tal forma, que éstos pueden ser clasificados -- desde dos puntos de vista: El primero, en atención a la posición jerárquica del calificador respecto al calificado, el segundo ángulo de enfoque en atención al método de calificación.

Atendiendo al primer criterio, los sistemas de calificación, se dividen en "Verticales" y "Horizontales". Los sistemas verticales son aquellos en los que el calificado y el calificador ocupen diferentes niveles en la escala jerárquica de la institución; esta primera división tiene dos variantes: En una de ellas, el calificado recibe la calificación de una o más personas de jerarquía superior a la suya, en la otra variante, son los subordinados quienes califican a su superior

inmediato.

En los sistemas horizontales, el calificador y el calificado tienen el mismo nivel jerárquico, es decir, cada individuo es calificado por sus propios compañeros de labores.

Al referirse a los sistemas en atención al método de calificación distingue tres clases principales:

- 1.- Comparativos
- 2.- Escalas.
- 3.- Lista de Elección.

Cada una de las clases indicadas, tienen dos o más variantes las que se indican en el cuadro que aparece a continuación.

METODOS DE CALIFICACION		
COMPARATIVOS	ESCALAS	LISTA DE ELECCION
Por orden (alineamiento)	Gráficas (continuas)	Ponderada
Por pares	De paso múltiple (discontinuas).	De preferencia

Es importante, a la proyección inconciente o más o menos consciente de las actitudes afectivas de los calificadores hacia los calificados. Por ello, la gran cuestión a dilucidar

dar consiste en encontrar el método de calificación que permita recoger las opiniones más equitativas e imparciales posibles, siendo a las opiniones que reúnan estas características en mayor grado, a las que se ha dado en llamar opiniones objetivas e imparciales posibles, es decir, las que muestran mayor tendencia a dejar de lado el reflejo de sentimientos de simpatía o antipatía; o bien aquellas que puedan basarse en hechos cuantificables que se relacionen directamente con las personas en su trabajo, tales como: Número de unidades producidas, número de errores cometidos, número de unidades rechazadas por no satisfacer las normas de calidad, número de ausencias, número de retardos, suma de minutos perdidos por causas imputables al trabajador, etc.

De los métodos de calificación anotados anteriormente, - los hay unos que proporcionan la presencia de la subjetividad más que los otros. Hablándose identificado las peculiaridades subjetivas inherentes a los diferentes métodos, existe una común a todos, siendo esta la consistencia de los calificadores: la tendencia a cambiar de opinión sobre calificados en lapsos cortos, considerando este cambio como posible indicio de inconsistencia, porque los cambios de actitud en el personal, en la generalidad de los casos no se operan bruscamente.

Esta inconsistencia se puede detectar, repitiendo calificaciones a intervalos muy breves, empleando simultáneamente varios métodos de calificación o utilizando varios calificadores para calificar a cada individuo.

Los métodos de calificación que presentan un mayor número

ro de peculiaridades subjetivas son los de "escalas", en estas además de la inconsistencia, suelen ocurrir las siguientes:

Efectos de "Halo"

Tendencia central

Erro "constante"

Defecto "lógico"

Defecto de definición

En los métodos de comparación, a pesar de su simplicidad, puede ocurrir que el calificador sea inconsistente, que incurra en el defecto lógico (sobre todo si la calificación implica varias características) y también frecuente que se dé el efecto de "halo".

Los defectos de definición se dan cuando las definiciones de las características de sus grados, no son lo suficientemente correcta, para que todos los calificadores las interpreten de la misma forma.

La principal repercusión de estas peculiaridades, estriba en la dificultad para efectuar comparaciones equitativas entre calificaciones efectuadas por diferentes calificadores. Esta situación hizo necesario desarrollar aún más los métodos de calificación, dando lugar a las "listas de elección".

En las listas de elección, se logran reducir las peculiaridades subjetivas, aún cuando se mantiene presente el efecto de "halo", el defecto "lógico" y el defecto de carácter.

"El defecto de Halo se refiere a la tendencia a calific--

car a un individuo, consistentemente alto, bajo o promedio, - dependiendo de la impresión general que tenga el calificador' sobre el calificado" o bien, de la influencia que la calificación asignada a la primera característica que sea considerada, llegue a tener sobre las características subsecuentes.

Se considera como error constante, a la tendencia a situar a los individuos en los valores altos o bajos de las escalas, por la manera de ser del calificador, ya se trate del tipo severo, del benevolente o del término medio entre estos' extremos.

Por tendencia central, se entiende la inclinación natural a considerar a los individuos como promedio, esto ni hacia un extremo ni hacia otro.

Cuando se supone que ciertas cualidades o atributos de la conducta son inseparables, de manera que ligan íntimamente entre sí, de tal manera que si se presenta una de ellas, se dan las restantes o viceversa, se incurre en el defecto "lógico".

Determinación de las Características:

Una vez que se ha elegido el método de calificación que será utilizado, es necesario determinar las características - que se tomarán en consideración para calificar.

Es necesario indicar en primer término, los tipos de trabajos que se van a calificar, ya que desde el punto de vista teórico, pudiera ser necesario determinar las características implicadas para cada tipo de trabajo que se realiza en las áreas de la empresa en las que se aplicará la calificación; -

sin embargo, esta distinción no resulta práctica porque dificulta en primer lugar la estructuración del método y en segundo lugar, no es conveniente para efectos del tratamiento estadístico que se utilizará en la etapa de implantación del sistema. Por tanto será necesario identificar algunas características generales que se ajusten a todos los puestos.

Una vez que la calificación llegue a practicarse como -- una más de las rutinas administrativas, llegará el momento de examinar con detenimiento las diferentes ramas de actividad y la forma en que se eslabonan puestos de distinto nivel, pero de la misma naturaleza, con el objeto de encontrar el común denominador de cada una de estas familias de puestos.

CAPITULO V .- RESUMEN Y CONCLUSION

La Administración de Sueldos y Salarios, es una función sumamente importante de la Administración de Recursos Humanos, debido a sus efectos de largo alcance sobre los costos de operación de la organización y sobre la economía de la comunidad.

Los salarios son importantes para el empleado, porque -- constituyen un rendimiento tanto financiero como psicológico de su trabajo, debido a que sirven para determinar su valor relativo en la organización, así como su estándar de vida en la sociedad; cada empleado tiende a ser suspicaz respecto a la cantidad que se le paga por su trabajo en comparación con el de otros.

Por lo tanto, el Administrador de Salarios, debe ser capaz de recoger y evaluar grandes cantidades de datos, clasificarlos y presentar los resultados de una manera clara e inteligible. Para lograrlos se requieren conocimientos técnicos y especializados sobre los variados problemas de la retribución y sus soluciones, así como un gran interés y ambición de adquirir otros nuevos. Es igualmente importante el poseer -- una comprensión suficiente de los factores humanos de la empresa para guiarlos hacia la implantación de nuevos programas y su perfecto funcionamiento.

El trabajo es importante para proporcionar productos y servicios como fuente de empleo y de ingresos para los miembros de la sociedad. Cuando está organizado en puestos, el trabajo proporciona los medios por los cuales pueden alcanzarse los objetivos de una organización y satisfacer las necesi-

dades personales de sus empleados. Así como cualquier trabajo se refleja en el monto del salario que por él se paga, éste en la mayoría de los casos es fijado con base a la costumbre, preferencias, favoritismos, etc.

Al organizar en puestos el trabajo de una empresa, es importante que cada uno de ellos sea diseñado de manera que permita al empleado asignado a él, desempeñarse con eficiencia y que alcance un sentimiento de satisfacción y seguridad por su trabajo. Para la Administración de Sueldos y Salarios, es -- esencial una información precisa de las obligaciones de cada puesto y de los requerimientos personales que se exigen de -- los empleados.

En las organizaciones con personal sindicalizado, el tipo de estructura de Salarios así como las tarifas que se establecen para cada puesto, serán determinados en un mayor grado por la negociación colectiva. En tales casos, la valuación - de puestos, servirá principalmente como una ayuda para la negociación; control financiero para el empleador, sin tomar en cuenta si el personal esté o no sindicalizado.

Para la Administración de personal, es esencial una in-formación precisa de las obligaciones de cada puesto y de los requerimientos personales que se exigen, esto puede desarrollarse objetivamente mediante el análisis del puesto. La información contenida en estas descripciones y especificaciones puede ser de considerable valor en conexión con la selección, evaluación y entrenamiento de los empleados para resolver los problemas disciplinarios y de quejas.

El éxito de una organización depende en mucho del desem-

peño de su personal. Para que pueda determinarse la contribución de cada individuo a la organización, es necesario tener un programa formal de valuación con los objetivos claramente enunciados y un sistema bien organizado para alcanzarlos.

Para asegurarse de que las decisiones que afectan a los salarios, se hagan en forma consistente y equitativas, deben formularse políticas y procedimientos formales que gobiernen estas decisiones.

Como resultado del trabajo presentado y de lo anteriormente mencionado, se llega a la siguiente:

C O N C L U S I O N

Unica: La adecuada Administración de Sueldos y Salarios, --- equilibra la remuneración entre los trabajadores y por consiguiente se tiende a cumplir el principio jurídico: "igual trabajo, igual salario", logrando con esto una armonía entre los empleados, evitando conflictos que redundará en una mayor productividad de la organización. La Administración de Sueldos y Salarios, se debe aplicar en todo tipo de organización, Pública o Privada, que tiene por objeto alcanzar un desarrollo integral de los recursos con que cuenta y conforme a las políticas trazadas por el organismo económico.

BIBLIOGRAFIA

- Administración de Personal
Chruden/Sherman ED. C.E.C.S.A. 1982
- Administración de Personal 2a. parte Sueldos y Salarios
Agustín Reyes Ponce ED. LIMUSA 1980
- Administración de Recursos Humanos
Fernando Arias Galicia ED. TRILLAS 1979
- Administración de Sueldos y Salarios
Robert E. Sibson ED. TECNICA S.A. 1980
- Análisis Histórico y Filosófico del Salario
Autores varios Tesis 1976
- Curso de Administración Moderna
Koontz/O'Donnell
- Nueva Ley del Seguro Social Reformada
- Nueva Ley Federal del Trabajo
- Valoración de Tareas y Estructura de Salarios
Lucas Ortuela ED. LIMUSA 1974
- Valuación de Puestos
E. Lanham ED. C.E.C.S.A.