



308902

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

13

2ej-

**ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**LA VALUACION DE PUESTOS COMO
INSTRUMENTO DE APOYO A LA EQUIDAD
Y CONSISTENCIA DE UNA NOMINA**

**TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION PRESENTA
COMO TESIS PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
RODOLFO PEREZ CONTRERAS**

**DIRECTOR DE TESIS
LIC. JOSE INES PEIRO URRIOLAGOITIA**

México, D.F., octubre de 1992



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.

INDICE

INTRODUCCION	1
I. ADMINISTRACION DE COMPENSACIONES	
A. Generalidades	6
B. Distintas consideraciones del salario en la empresa	7
C. Importancia de la Administración de Compensaciones	13
1. Importancia para los empleados	15
2. Importancia para la organización	16
3. Importancia para la sociedad	17
D. Objetivo de la Administración de Compensaciones	18
II. DIVERSOS ASPECTOS DEL SALARIO	
A. El aspecto económico del salario	21
B. El aspecto moral del salario	24
C. El salario justo	29
D. El aspecto productivo del salario	35
E. El aspecto administrativo del salario	37

F. Técnicas de la Administración de Compensaciones para el logro de sus objetivos	40
1. Técnicas aplicables al puesto	40
2. Técnicas aplicables a las cualidades y desempeño del empleado	42
3. Técnicas aplicables a la condición financiera de la empresa	47
4. Técnicas en razón de las necesidades del empleado	50
5. Técnicas en razón de la oferta y demanda del trabajo	52

III. LA MEDICION COMO PROBLEMA EN LA VALUACION DE PUESTOS.

A. Generalidades	55
B. Importancia de la medición del trabajo	57
C. Criterios para la medición del trabajo	59
D. La valuación de puestos y el análisis del contenido	61
E. Principales sistemas de valuación de puestos	66
F. La valuación de puestos como proceso de medición del contenido y del valor del trabajo	70

IV. EQUIDAD EN LAS COMPENSACIONES POR MEDIO DE LA VALUACION DE PUESTOS.

A. Definición de equidad	74
B. Necesidad de un sistema de valuación de puestos	79
1. Enfoque del valor de mercado	79
2. Enfoque de valuación de puestos	81
C. Elección de un sistema de valuación	84
D. Implantación del sistema de valuación	86
E. Equilibrio de la equidad interna y externa	90
F. Determinación de las políticas de sueldos y salarios	96

CONCLUSIONES	101
--------------	-----

BIBLIOGRAFIA	104
--------------	-----

I N T R O D U C C I O N

Una de las situaciones más delicadas y complejas para una organización es el remunerar a sus empleados con justicia y equidad. Las consecuencias que se pueden derivar de una deficiente Administración de Compensaciones afectan a la organización en su conjunto.

Podemos decir que una apropiada Administración de Compensaciones será aquella que contribuya en forma eficiente al logro de los objetivos de la compañía. Ahora bien, como manifesté al principio, la remuneración es una tarea delicada pues involucra a las personas, las afecta directamente, y las organizaciones funcionan con personas. De tal forma que el problema de compensaciones comienza en definir cuáles son las metas y valores de una organización, y, al mismo tiempo, en entender a esa persona que colabora en la empresa, no como un individuo que vive para trabajar, sino como una persona para la cual el trabajar es sólo una parte de su vida.

Podemos encontrar disposiciones legales, normas y preceptos de orden jurídico que de alguna forma reglamentan en forma general la cuestión del salario; pero no proporcionan orientación precisa para que la organización pueda eficientar sus recurso vital: el humano. Sin embargo, la moderna Administración

de Recursos Humanos, si nos ofrece técnicas específicas para afrontar, con mayor probabilidad de éxito, estos aspectos. Entre dichas técnicas la Administración nos ofrece el análisis de puestos, la valuación del desempeño, la valuación de puestos, etc., todo lo cual integra un verdadero sistema para establecer remuneraciones justas y equitativas que satisfagan ampliamente las exigencias de justicia, es decir, un sistema que establece las compensaciones con bases justas, racionales e imparciales.

Considero importante destacar que las técnicas de Administración de Compensaciones pueden ser de gran utilidad para facilitar y propiciar el desarrollo de las personas dentro de las organizaciones, debido a que sus alcances son muy amplios y pueden, por lo tanto, contribuir al desarrollo de la propia organización, como al de las personas que colaboran en ella.

En el presente trabajo pretendo mostrar que específicamente una de esas técnicas de la Administración de Compensaciones, la valuación de puestos, es una herramienta que ayuda eficientemente a lograr la equidad y consistencia en la remuneración del trabajo.

Iniciaré este trabajo hablando de lo que es la Administración de Compensaciones. Definiremos en forma general aquello que precisamente ésta administra: el salario. Por lo tanto, una vez definido esto podremos determinar cuál es el impacto de la Administración de Compensaciones para cada una de

las partes involucradas. También empezaremos a hablar del enfoque de estructura interna y externa para la determinación de las compensaciones.

En el capítulo segundo se profundiza en diversos aspectos del salario, es decir, se analiza a éste desde distintos puntos de vista con el fin de partir de un concepto integral de remuneración y de un conocimiento de sus implicaciones al individuo, a la organización y a la sociedad en su conjunto.

En el tercer capítulo se trata a la medición del trabajo como un aspecto fundamental dentro de la valuación de puestos. Se explicará por qué el pilar de la valuación de puestos se basa en la objetividad con que se mida al trabajo.

En el capítulo cuarto analizo los alcances de la valuación de puestos y su contribución a la equidad. ¿Por qué requerimos de la valuación de puestos?, ¿cómo elegimos un sistema de valuación de puestos?, ¿dónde penetra la valuación de puestos en las políticas de compensaciones?, son algunas de las preguntas que se plantean en este capítulo. También se habla del logro de la equidad interna y externa en sueldos y salarios, y de los conflictos que puede haber entre ambas. Se comprenderá por qué la objetividad en la medición del trabajo, junto con la competitividad externa, son la base para la asignación de sueldos justos y equitativos en una empresa. Por último, definimos lo

que puede ser una sana política de sueldos y salarios, como un resultado de tomar en cuenta un concepto global de remuneración y de estar conciente de su importancia.

CAPITULO I

ADMINISTRACION DE COMPENSACIONES

ADMINISTRACION DE COMPENSACIONES

A. GENERALIDADES

Cuando los tres factores de producción: los recursos naturales, el dinero acumulado y el trabajo son combinados adecuadamente por una inteligente administración, se crea más capital o riqueza. La riqueza así creada se divide entre las partes interesadas: una parte, en forma de costo, pasa a los proveedores de la materia prima o equipos, a los propietarios de las máquinas, equipos o edificios alquilados; la otra, en forma de intereses, corresponde a quienes prestaron el dinero a la organización; y la última, en forma de dividendos, a aquellos que proporcionaron el capital. Sin embargo; "en cierta proporción en las empresas, la mayor parte de la riqueza generada pasa a los empleados en forma de salario" (1).

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una empresa es el que se relaciona con la política de salarios. El nivel de salarios en relación a la producción es el elemento esencial, tanto en la competencia de la organización en el

(1) CHIAVENATO, I., Administración de Recursos Humanos, p. 349

mercado de trabajo, como en las relaciones de la organización con sus propios empleados. De hecho, el desarrollo de una organización se basa en la calidad y en la dedicación de su personal. Una buena política de relaciones con los empleados, es uno de los mejores métodos para aumentar la productividad (2), ya que es natural que un empleado se esfuerce más cuando recibe de la empresa los incentivos y la motivación adecuada.

B. DISTINTAS CONSIDERACIONES DEL SALARIO EN LA EMPRESA

Los salarios constituyen el centro de la relación transaccional más importante en los negocios. Todas las personas dentro de las organizaciones gastan tiempo y esfuerzo, y a cambio reciben dinero que representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre empleados y patrón. Si bien "el hombre no es un ser económico que aspire de suyo a la posesión del dinero" (3), la compensación financiera es una fuente vital de satisfacción.

Los salarios representan una transacción de las más

(2) vid infra., Capítulo II, p. 35, 47, 48

(3) LLANO, C., Análisis de la Acción Directiva., p. 89

complicadas, pues cuando una persona acepta un puesto se compromete a una rutina diaria, a un estándar de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una empresa, a cambio de un salario.

Es así como a cambio de ese elemento simbólico e intercambiable: el dinero, el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

El trabajo es muchas veces considerado por el empleado como un medio para alcanzar un objetivo intermedio que es el salario. Con el salario muchos objetivos finales pueden ser alcanzados por el individuo. Dentro de una organización podemos encontrar que el salario puede ser considerado, en su forma más simple, como el pago de un trabajo; pero también puede ser visto como una medida del valor de un individuo o un puesto en una organización; así mismo, se podrá ver como un medio para alcanzar jerarquía y status dentro de la organización.

Hay aun otro enfoque desde el punto de vista de la organización: los salarios son a un mismo tiempo costo e inversión. Costo, porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final; inversión, porque se representa la aplicación del dinero en un factor de la producción: el trabajo, como un intento de conseguir una retribución mayor. Además, hay que resaltar que en una organización cada función o cada puesto tiene su valor. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad a

los ocupantes de un puesto si se conoce el valor de ese puesto en relación a los demás. Como la organización formal es un conjunto integrado de puestos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes áreas funcionales, la Administración de Salarios es un tema que abarca a la organización como un todo y repercute en todos sus niveles y sectores.

El objeto de la determinación de salarios es complejo, ya que muchos factores variables e interrelacionados ejercen efectos diferentes sobre los salarios. Chruden y Sherman prefieren llamar al conjunto de factores que intervienen sobre los salarios "compuesto salarial" (4).

El "compuesto salarial" depende de los siguientes factores que lo componen:

- a) Mecanismo de ofrecimiento y de búsqueda de empleados.
- b) Controles gubernamentales sobre los salarios.
- c) Sindicatos.

(4) cfr. CHRUDEN, H., et al., Administración de Recursos Humanos., p. 520

d) Capacidad financiera de la empresa en el pago.

e) Costo de vida.

f) Productividad y desempeño de la empresa.

g) Percepciones psicológicas de los individuos que reciben la remuneración.

h) Factores regionales.

Estos factores actúan independientemente o armónicamente unos con otros para elevar o bajar los salarios. Sin embargo, cuando actúan como fuerzas oponentes, tales factores pueden servir para anularse unos a otros y desestabilizar los salarios.

Muchas teorías han sido definidas últimamente respecto a la determinación de la compensación, explicando cómo los salarios son determinados dentro de nuestra sociedad. "Ninguna de ellas sin embargo, probó ser ciertamente aceptable" (5). Uno de los más recientes conceptos sobre determinación de la compensación es enfocado bajo el doble punto de vista de estructura interna y externa de los salarios de una organización particular. La estructura de salarios interna es vista en términos de varios

(5) CHIAVENATO, I., op. cit., p. 352

conjuntos de puestos dentro de la empresa que se relacionan por la tecnología, la organización administrativa, los procesos de producción, etc. La estructura salarial de cada conjunto se convierte en un "mercado interno" de salarios. Las estructuras salariales de cada grupo dentro de la compañía pueden relacionarse dentro de un tipo de industria o mercado de trabajo e integrar así un "mercado externo" de salarios. Un "mercado externo" puede ser nacional o regional, y es resultado de los conjuntos de patrones que las compañías establecen en las negociaciones colectivas o en el liderazgo de la política salarial de otras empresas que forman al "mercado externo". De acuerdo con esta teoría las fuerzas diseñadoras de los salarios residen en los valores que se dan en ambos mercados de salarios. Cualquier cambio en estos valores podrá causar un cambio en los valores de otros puestos dentro del conjunto (6).

Siendo así, podemos dar una primer definición de la Administración de Salarios como "un conjunto de normas y procedimientos que tratan de establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización" (7). Esas estructuras de salarios deberán ser justas y equitativas con relación:

(6) ibidem., p. 353

(7) ibidem., p. 350

a) a los sueldos devengados en cargos similares dentro de la organización, procurando mantener el equilibrio interno de esos salarios y tomando en cuenta el desempeño individual; y

b) a los salarios en relación a los mismos puestos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, con el intento de lograr el equilibrio externo de salarios.

El equilibrio interno es alcanzado por medio de información obtenida en la valuación y clasificación de puestos, basada en un previo programa de descripción y análisis de puestos. El equilibrio externo es alcanzado por medio de informaciones externas obtenidas por medio de la investigación de salarios. Sobre esto profundizaremos en los siguientes capítulos. Con esas informaciones internas y externas, la organización define una política salarial que normaliza los procedimientos respecto de la remuneración del personal.

Otro factor determinante y de estricta justicia es el desempeño individual que influirá en el monto que la empresa pague al empleado. Sin embargo, el monto total considerando este último factor deberá procurar mantener el equilibrio interno de compensaciones con relación a puestos similares. Esto no es una limitante a la creatividad y al mejoramiento de las funciones y procesos por parte de las personas que ocupan el puesto.

Deben buscarse los mecanismos a través de los cuales dicha creatividad sea recompensada en forma extra-salarial, una vez que sus beneficios hayan sido cuantificados.

Podemos dar ahora una segunda definición de Administración de Compensaciones:

Administración de Salarios es aquella amplia área de Administración de Personal que se refiere a la determinación de niveles apropiados de remuneración a los empleados, de acuerdo con el grado o valor del puesto, unidos a la consideración del mérito y al desempeño individual y animados por el lucro de la compañía (8).

C. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE COMPENSACIONES

La asignación de sueldos y salarios es uno de los problemas más delicados a los que se enfrentan las empresas; por lo tanto, es de trascendental importancia analizar los problemas inherentes a la remuneración del trabajo, ya sea desde el punto de vista de la repercusión que puedan tener sobre los costos de

(8) *ibidem.*, p. 352

operación de la organización, o en la inversión de recursos humanos; de tal forma que en la medida en que la empresa cuente con una sólida estructura de salarios, ésta repercute en beneficio de la integración del individuo a su ambiente de trabajo e intervenga y contribuya de manera directa en la satisfacción integral de sus necesidades.

Es indudable que el salario juega un papel muy importante en la empresa considerando, entre otros aspectos, la influencia que ejerce sobre la productividad en el trabajo; no obstante que existen otros muchos medios para lograr la participación efectiva del personal, el salario es sin duda uno de los factores básicos.

La deficiente remuneración del trabajo trae consigo serios conflictos laborales; cuando ésta no es adecuada da lugar a quejas, agresividad de los trabajadores y baja productividad, debido a su descontento; sin embargo, no todas las compañías emplean técnicas adecuadas que les permitan determinar el sueldo o el salario que debe ganar un empleado, ya sea cuando empieza a desempeñar su puesto, o después de algún tiempo de ejercer sus funciones.

En esas empresas los sueldos y salarios se fijan normalmente mediante pláticas o condiciones entre el empleado y el patrón, no teniendo en cuenta ninguna base técnica. Pero se considera, que para resolver y controlar dichas

situaciones, debe haber un profundo interés sobre el uso de las técnicas de la Administración de Sueldos y Salarios. Una de estas técnicas es la valuación de puestos, mediante la cual se dan las bases para el establecimiento de sueldos y salarios adecuados para cada puesto en la organización, de tal manera que se observe un equilibrio interno en cuanto a la estructura de los salarios de la empresa.

Es extremadamente importante la administración eficaz de la estructura de compensación de una organización. No sólo por la influencia que los salarios producen en quien los recibe, sino también en la compañía que los paga y sobre la sociedad donde la compañía está localizada. Cada uno de esos tres grupos tienen intereses directos, aunque diferentes, sobre las compensaciones concedidas a los empleados.

1. Importancia para los empleados

a) Los salarios representan la base del patrón de vida del empleado, de su comodidad, de los servicios y de las reservas financieras que proporciona para sí y para su familia;

b) los salarios percibidos presentan elevada influencia en el status del empleado en su comunidad. El status es evaluado aun más por la ganancia material que por el tipo de trabajo, el cual

algunas veces sólo puede ser conocido por su superior. Dentro de la compañía el salario puede ser igualmente una fuente de status, ya que en comparación con los salarios percibidos por los demás empleados, sirve como una medida de importancia relativa que el puesto y su ocupante poseen para la compañía; y

c) la posibilidad de ganancias más elevadas puede también motivar a los empleados a aumentar su productividad, mejorando sus calificaciones personales y contribuciones a la empresa.

2. Importancia para la organización

Los salarios representan una significativa porción de los costos de producción. La participación de los costos totales de producción varía de acuerdo con el tipo de producción, con la tecnología utilizada, etc.

Los aumentos en los valores salariales generalmente son trasladados al consumidor o usuario que debe de pagar productos y servicios más caros, lo que provoca a su vez una reducción en el volumen de ventas. Si el costo de los salarios aumentados no es transferido al consumidor o usuario, debe ser compensado por mayor eficiencia o reducción en el margen de lucro. Es de vital importancia el mantenimiento de un programa de salarios que, basado en la productividad, proporcione a los

accionistas un retorno adecuado de sus inversiones, al mismo tiempo que estimule el ingreso y la permanencia de los buenos empleados.

3. Importancia para la sociedad

Los salarios tienen un importante efecto sobre los diversos grupos e instituciones dentro de la sociedad. Los salarios más elevados proporcionan mayor poder adquisitivo, aumentan la prosperidad de la comunidad y promueven la expansión de los servicios. Sin embargo, en la medida que los salarios aumentan sin que se incremente la productividad en las empresas, los precios se vuelvan más elevados; lo que por otro lado sirve para reducir el patrón de vida de aquellos cuya renta no tiene un aumento proporcional. Los precios elevados también pueden crear una reducción en la demanda de productos y los servicios que los empleados generan, lo que causa una reducción en el número de puestos requeridos para producir aquellos productos y servicios. Si los salarios pueden ser compensados por una mayor productividad, y no por precios más elevados, entonces podrán, efectivamente, contribuir al bienestar económico de la sociedad.

D. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE SALARIOS

El costo de los salarios para la organización, aunque sea elevado, es un elemento paulatinamente creciente del presupuesto de pagos. Ciertas técnicas han contribuido al mejor aprovechamiento de este presupuesto. Algunas de ellas son: la evaluación de puestos, la evaluación de desempeño, las políticas de plan de carreras, etc. Desafortunadamente estas técnicas tienden a existir como entidades separadas en gran parte de las organizaciones. Probablemente se debe al hecho de que nadie está seguro de los resultados de cada técnica, o al temor de que estas técnicas no siempre respondan a las necesidades de las diferentes funciones administrativas como: Finanzas, Comercialización, Administración de Personal, etc. De aquí la dificultad que se encuentra para integrarlas y coordinarlas en una política definida y unificada. La Administración de Salarios no es algo que se encuentra aislado, forma parte de un intento de alcanzar los objetivos formulados en la política salarial, que en sí es apenas un plan ideal.

Con el establecimiento y mantenimiento de estructuras de salarios equilibrados, la Administración de Salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

a) remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa;

b) recompensar adecuadamente su desempeño y dedicación;

c) atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuada ocupación;

d) ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados al movimiento de personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera;

e) obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa;

f) mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados; y

g) facilitar el proceso de la nómina .

Sin embargo, como hemos empezado a vislumbrar en este capítulo, no podemos encerrar al salario en el ámbito administrativo. Es de suma importancia conocer también sus implicaciones de tipo moral y de justicia, así como económicas. No hacerlo significaría aplicar la Administración sobre un concepto incompleto, cuya trascendencia y significado se vería reducido al valor monetario que representa y cuyo origen: el trabajo, no podría ser tratado más allá de una "mercancía".

CAPITULO II

DIVERSOS ASPECTOS DEL SALARIO

DIVERSOS ASPECTOS DEL SALARIO

A. EL ASPECTO ECONOMICO DEL SALARIO

El trabajo no puede ser contemplado desde la mera perspectiva comercial, como una "mercancía" que se compra o se vende. Hay algo inseparable del trabajo y que es de máxima importancia: la dignidad de la persona. No puede ser tratado "como una 'mercancía sui generis', o como una anónima 'fuerza' necesaria para la producción" (9) porque es parte del esfuerzo humano, es un bien del hombre, sin embargo, "no deja de estar sujeto a la ley 'de la oferta y la demanda', ya que reúne las características de bien y de escasez" (10). Recordemos que los recursos o bienes económicos son aquellos "recursos naturales, humanos y fabricados por el hombre que van a la producción de bienes y servicios" (11); y que a su vez, los recursos se dividen en materiales y humanos, siendo éstos la capacidad laboral y empresarial. Todos los bienes económicos

(9) JUAN PABLO II, Encíclica Laborem Exercens., p. 26

(10) REYES PONCE, A., Administración de Personal., p. 16

(11) McCONNELL, C., Curso Básico de Economía., p. 28

tienen en común la característica de que su disponibilidad es limitada (12).

Estas leyes económicas no son el límite de los fines y alcance del trabajo y del salario como precio pagado por el uso del factor trabajo, "ya que pueden y deben modificarse sus causas para hacer que el salario cumpla su función social. Tampoco son independientes de la moral. Pero, precisamente para subordinarlas a ésta, deben ser tenidas en cuenta" (13). Esta subordinación se entiende incluso desde el punto de vista de la Economía; ésta busca utilizar los recursos escasos para lograr la mayor satisfacción de las necesidades ilimitadas de los hombres. Esto es, la Economía está en función del hombre.

Cuando existe el contrato de salario se da entonces el mercado del trabajo. No hay contrato sin mercado. Los trabajadores "venden" por un precio su fuerza de trabajo. Si se da un mercado y se ventila un precio, deberán regir en su determinación las leyes de la demanda y la oferta. Es necesario reconocer que "no hay fines económicos sino problemas económicos relacionados con la consecución de fines humanos" (14); y admitir que no puede existir oposición entre la verdadera

(12) cfr. ibidem., p. 29

(13) REYES PONCE, A., op. cit., p. 19

(14) apud. idem.

Economía y la Moral. La verdadera Economía está dominada pero no suprimida por la Etica. Por ello decimos que se hace verdadera Economía investigando más profundamente cuáles son los móviles de la oferta y la demanda, a fin de intentar utilizarlos o neutralizarlos para el logro de los fines que la dignidad de la persona humana, a través de la Etica, impone a la Economía.

De estas ideas anteriores podemos decir lo siguiente:

a) El trabajo no puede ser tratado como cualquier mercancía o como cualquier factor productivo, debido a que es un bien "que corresponde a la dignidad del hombre, un bien que expresa esta dignidad y la aumenta. Mediante el trabajo el hombre no sólo transforma la naturaleza adaptándola a las propias necesidades, sino que se realiza a sí mismo como hombre" (15); pero es indiscutible que tiene características de recurso económico, y que es mejor tomarlas en cuenta para poder hacer uso de las leyes económicas que le favorecen, y tratar de contrarrestar las que no favorecen al salario. Esto trae consigo más beneficios que el hecho de ponerse en la posición idealista de negar simplemente que nada tienen que ver con un mercado de trabajo.

(15) JUAN PABLO II, op. cit., p. 35

b) las fuerzas de la oferta y la demanda "fijan el nivel general de salarios como tendencia, esto es, un nivel en el cual tratan espontáneamente de fijarse esos salarios" (16); esto no quiere decir que el trabajador no puede recibir más.

B. EL ASPECTO MORAL DEL SALARIO

El contrato de trabajo se considera como un acuerdo de aceptar determinada dirección a cambio de ventajas económicas. Por lo tanto el salario constituye una prestación procedente de un contrato, y constituye la contraprestación al trabajo que se dio a cambio de él. Por ello está regido por la justicia.

Hablando brevemente del concepto de la justicia, podemos tomar por su tradición, la clásica definición de Ulpiano, quien la caracteriza como "la constante y perpetua voluntad de dar a cada uno lo que es suyo" (17).

La justicia es considerada como uno de los valores morales fundamentales. "En la justicia anclan las virtudes cívicas. Es la

(16) REYES PONCE, A., op. cit., p. 20

(17) ESCOBAR, G., Ética., p. 133

cristalización de todas las virtudes" (18). Al hablar de "voluntad perpetua y constante", nos estamos refiriendo a una virtud, pues implica una disposición a obrar de manera consistente a través de cierta especie de acciones buenas, en forma contraria a un vicio, que resulta ser un hábito para ciertas acciones moralmente malas. Cada virtud que se realiza a través de un acto bueno es moralidad viva y vale más que cualquier teoría muerta.

Analizaremos ahora cuatro aspectos que se señalan como esenciales en la justicia: (19)

a) Alteridad.- Alter es una expresión latina que significa: "el otro", algo distinto al yo. La alteridad nos lleva a que la justicia debe realizarse necesariamente entre dos o más personas; no puede decirse que alguien es justo o injusto para consigo mismo, a menos que sea en sentido metafórico. "Por eso la justicia es una virtud eminentemente social, y aun puede afirmarse que es la virtud básica o cardinal de la vida social: cualquier otra virtud social, de algún modo tiene que referirse a la justicia" (20).

(18) idem.

(19) cfr. REYES PONCE, A., op. cit., p. 20-22

(20) ibidem., p. 20

b) Objetividad.- A diferencia de otras virtudes, el hecho de satisfacer o violar la justicia no depende exclusivamente de la voluntad, sino que se exige la entrega, virtual o real, de cada cosa a la que alguien tiene derecho como "lo que le corresponde". No importa que la justicia se lleve a cabo a través de un acto cumplido de mala gana o de mal modo, éste podrá lesionar otras virtudes, pero lo que importa es su cumplimiento objetivo, sólo así la justicia se halla satisfecha. Lo contrario ocurre si la mejor buena voluntad no va seguida del cumplimiento objetivo de aquello a lo que se tiene derecho, en este caso no se satisface a la justicia. Tratándose de otras virtudes, basta con cambiar de conducta; cuando se comete una injusticia, no se termina con sólo cambiar de conducta, sino que es necesario restituir; "Res clamat dominum: la cosa llama a su dueño" (21).

c) Igualdad.- Se busca como objetivo que cada quien tenga "lo suyo". Cuando yo tengo algo que no me pertenece hay desigualdad con el dueño de la cosa que injustamente poseo: el dueño tiene lo "suyo", menos algo; yo tengo lo mío, más algo que no lo es. La justicia tiende a restablecer la igualdad: cada quien tiene lo "suyo".

La igualdad no se da de la misma forma cuando se trata de la justicia conmutativa que cuando operan otras formas de justicia, las cuales veremos más adelante como justicia distributiva y legal. Estas últimas implican obligación de pagar, pero en el pago no se requiere igualdad absoluta, sino sólo proporcionalidad. Así por ejemplo, el pago de impuestos no ha de ser igual para todos, ni siquiera se exige el mismo porcentaje; "los impuestos progresivos, casi universalmente admitidos, sólo implican que se fije una proporción con base en la cual aumenta objetivamente ese porcentaje, prescindiendo de personas, sino atendiendo a situaciones o posibilidades, pero admite que el que más tiene, más debe al bien común" (22).

d) Juridicidad.- Esto implica que, para que se trate de una obligación de justicia, tiene que existir un derecho perfecto por una de las partes, para que pueda exigir a la otra dicha obligación.

Se considera que existen tres especies de justicia: la estricta o conmutativa, la distributiva y la legal. Estas dos últimas se agrupan en la justicia social, la cual algunos añaden como una especie distinta (23).

(22) idem.

(23) cf. ESCOBAR, G., op. cit., p. 134

La justicia conmutativa regula las relaciones entre particulares (relaciones privadas) según criterios de equivalencia. Entre estas personas la alteridad es completa. Por ello se exige la restitución estricta, de tal manera que no desaparece la injusticia mientras no se haga restitución. La igualdad entre lo que doy y obtengo es por lo mismo, perfecta: si me prestan mil pesos, debo pagar mil pesos, ni un peso más ni un peso menos. "La justicia entre personas que están en recíproca relación de intercambio se obtiene cuando los lucros individuales son proporcionales a sus inversiones" (24).

La justicia legal es la que ordena las relaciones entre los miembros y la sociedad según la ley, y establece lo que dichos miembros deben a la comunidad. Parte de considerar al hombre como un ser naturalmente social que vive en una sociedad que se estructura hasta llegar a ser el Estado. Es indiscutible que los miembros de ese Estado, que se beneficien del bien común que el mismo Estado procura, tienen la obligación de contribuir a ese bien común.

La justicia distributiva tiene como objeto el bien particular como parte del bien común, es decir, la pretensión de las personas individuales o de los grupos de la comunidad a una distribución justa de las cargas, ayudas y privilegios que los

(24) apud CHIAVENATO op. cit., p. 343

ciudadanos han de soportar. A través de la justicia distributiva se obliga al Estado a dar a cada miembro de él la parte que del bien común le corresponda, en proporción a sus necesidades, debilidades y méritos.

En base a estos conceptos de justicia y sus especies, indicaremos lo que la moral señala respecto al salario justo.

C. EL SALARIO JUSTO

Juan Pablo II en su Encíclica Laborem Exercens expresa que el problema clave de la ética social es el de la "justa remuneración" por el trabajo realizado. "No existe en el contexto actual otro modo mejor para cumplir la justicia en las relaciones trabajador-empresario que el constituido precisamente por la remuneración del trabajo" (25). El salario, o sea, la remuneración del trabajo, es una vía concreta que ayuda a resolver "el primer principio de todo ordenamiento ético-social: el principio del uso común de los bienes. A través de él la gran mayoría de los hombres puede acceder a los bienes que están destinados al uso común: tanto los bienes de la naturaleza como

(25) JUAN PABLO II, op. cit., p. 73

los que son fruto de la producción" (26). Ambos tipos de bienes se hacen accesibles al hombre gracias al salario que recibe como remuneración por su trabajo. El modo como se remunera justamente el trabajo humano se convierte en la verificación concreta de la justicia de cualquier sistema socio-económico y de su justo funcionamiento. Sin llegar a ser su único medio de verificación, sí es particularmente importante (27).

Para la determinación de lo que puede considerarse como un "salario justo", hay que atender a tres elementos básicos: (28)

- a) El sustento del trabajador y su familia;
- b) las necesidades del bien común;
- c) la situación de la empresa.

Sustento del trabajador y su familia. Una justa remuneración por el trabajo de la persona adulta que tiene responsabilidades de familia, es la que sea suficiente para fundar y mantener dignamente una familia y asegurar su futuro. Es justo, desde luego, que el resto de la familia contribuya también al

(26) ibidem., p. 74

(27) cfr. idem.

(28) cfr. PIO XI, Encíclica Quadragesimo Anno., p. 33-36

sostenimiento común de todos, pero no es justo abusar de la edad infantil y de la debilidad de la mujer (29). "Trabajar es ocuparse en hacer algo con el objeto de adquirir las cosas necesarias para los usos diversos de la vida y, sobre todo, para la propia conservación" (30).

Si tomamos en cuenta lo que el bien común exige, es indiscutible que éste impone la necesidad de que el salario sea suficiente para sostener al trabajador y su familia normal, ya que una gran parte de la población vive del salario. Es indiscutible que si el salario es insuficiente para que esa parte de la población satisfaga las necesidades de una familia normal, toda la sociedad recibirá daño, ya que, inclusive, la capacidad adquisitiva general tendrá un nivel muy bajo, lo que impedirá que la economía pueda desarrollarse adecuadamente. 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 quizá sostener una que sea mayor que lo normal en el futuro (31).

Respecto al tipo de justicia que impone esta obligación, podemos considerar dos posiciones. Se trata de la justicia

(29) cfr. ibidem., p. 33

(30) LEON XIII, Encíclica Rerum Novarum., p.33

(31) cfr. REYES PONCE, A., op. cit., p. 23

social, si consideramos que la base fundamental es que esta exigencia se realiza con motivos de bien común, y con vista a cuestiones de tipo social, independientemente de la contratación directa del trabajo. Se trata de justicia estricta si se considera que el trabajador ha entregado al patrón todo aquello de lo que dispone para proveer a la manutención de su familia, y, por lo tanto, si recibe menos de esto, se falta a este tipo de justicia porque el patrón da menos de lo que está recibiendo.

Respecto al salario familiar relativo, es decir, un salario único dado al cabeza de familia por su trabajo y que sea suficiente para las necesidades de la familia sin necesidad de hacer asumir a la esposa un trabajo retribuido fuera de casa, difícilmente podrá encontrarse quien sostenga que la obligación de pagarlo sea de justicia estricta, sino más bien de justicia social.

Posibilidades de la empresa normal. Sería injusto, señala la Encíclica Cuadragesimo Anno, exigir unos salarios desmedidos, que la empresa, sin la ruina propia y por consiguiente de todos sus empleados, no pudiera soportar. No debe, sin embargo, reputarse como causa justa para disminuir a los empleados el salario, el escaso rendimiento de la empresa cuando esto sea debido a la incapacidad, al descuido o a la despreocupación por

el progreso técnico y económico (32).

Así como existe un mínimo por abajo del cual sería injusto el salario para los empleados, hay un máximo por arriba del cual sería injusto para la empresa dicho salario. "Un nivel de salarios muy altos, haría incosteable a la empresa, e inclusive le impediría desarrollarse normalmente" (33). Esto se convertiría en una injusticia, primero, para el empresario, pero también para los trabajadores que verían como la empresa donde trabajan se debilita, y en un momento dado, es dejada fuera del mercado.

Debe recalcar que estamos pensando que los salarios no pueden elevarse más allá de cierto nivel sin daño para la empresa, no por causa de ésta, sino de las condiciones generales. Cuando la deficiencia se deba a negligencia, atraso técnico, falta de competitividad, desorganización, etc., que sea culpa del empresario, es indiscutible que no se puede alegar por éste su imposibilidad de aumentar los salarios. "Ello equivaldría a pretender que sus utilidades permanezcan en determinado nivel, que, por definición, no corresponde a las condiciones que el empresario puso en su negocio; o pretender obtener las utilidades a costa de pagar bajos salarios" (34). Esto sería claramente una

(32) cfr. LEON XIII, op. cit., p. 34

(33) REYES PONCE, A., op. cit., p. 24

(34) ibidem., p. 25

injusticia.

Necesidades del bien común. Las cuales son: la satisfacción de las necesidades de los que reciben un salario y la supervivencia y desarrollo de las fuentes de trabajo (35). Debe haber una justa proporción entre los salarios, tanto interna, como externamente a la empresa. Los salarios deben guardar dentro de la empresa una justa proporción con la importancia de las labores que remuneran para que pueda realizarse el bien común interno. Esto será parte de lo que desarrollaré en los siguientes capítulos. Respecto al bien común externo, "la justicia demanda que con el común sentir y querer, en cuanto es posible, los salarios se regulen de manera que los más puedan emplear su trabajo y obtener los bienes convenientes para el sostenimiento de la vida" (36).

(35) cfr. PIO XI, op. cit., p. 35

(36) ibidem., p. 36

D. EL ASPECTO PRODUCTIVO DEL SALARIO

La productividad ha sido definida de muchas maneras. Para el técnico y profesionista en general, la productividad es sinónimo de rendimiento o eficacia. Productividad en términos sencillos, sería hacer más con lo que se tiene. "Más" implica cantidad sin menoscabo de la calidad.

Stoner define a la productividad como "la relación entre la producción de bienes y servicios (salidas) y los insumos (entradas) de recursos humanos y no humanos, utilizados en el proceso de producción" (37). Si la productividad, en su contexto más amplio, es el cociente entre los "productos" (bienes y servicios) y los "insumos", medidos en recursos monetarios comprometidos (directos e indirectos), cuando los productos obtenidos en bienes y servicios se incrementan, manteniendo la unidad monetaria comprometida, la productividad se aumenta (38).

Esto a su vez puede significar, entre otras cosas, el incremento medio de la utilidad, de los sueldos, de las

(37) STONER, J., et. al., Administración., p. 246

(38) cf. LASSALA, R., "Artículos sobre indicadores de productividad", REFLEJOS, p. 4

prestaciones, de los recursos disponibles para expansión, para el mejoramiento de productos y servicios, para el desarrollo y capacitación del personal, para el desarrollo de las organizaciones, para nuevas inversiones, para promociones de venta, para el fortalecimiento de la posición competitiva de la empresa y finalmente, para la creación de nuevos empleos y el fortalecimiento general de la economía.

Y es precisamente en la época actual en la que se conjugan la alta competitividad de las empresas y la creciente competencia por los mercados, en que la supervivencia de la empresa tiene como imperativo la productividad. Por ello la productividad debe ser un propósito constante de cualquier empresa.

Un aspecto básico de la Administración de Salarios será el vincular la productividad del empleado a la remuneración que perciba. Las técnicas administrativas de compensaciones aplicadas a lograr este objetivo se describen en el tema siguiente. Mientras tanto, podemos adelantar y al mismo tiempo concluir que, si queremos incrementar la productividad en las empresas, debemos estar dispuestos a:

- a) Pagar por ella; motivar y recompensar al empleado.
- b) Promover a quien logre resultados.
- c) Simplificar el trabajo.
- d) Asegurar el trabajo de la persona productiva.

- e) Identificar los factores que facilitan la productividad y eliminar aquellos otros que la limitan o la frenan (39).

E. EL ASPACTO ADMINISTRATIVO DEL SALARIO

Desde el punto de vista de la "administración de cosas", "denominación ya aceptada para identificar el conjunto de reglas, métodos, procedimientos y sistemas técnicos que permiten el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales que intervienen en la producción de bienes y servicios" (40), el salario está constituido por una serie de elementos o factores que lo determinan. Sin embargo, debemos considerar que una vez que hemos enriquecido el concepto de remuneración, no podemos desligar las técnicas administrativas de las normas fundamentales que implica el pago de un salario.

Habíamos empezado a hablar del enfoque de estructura interna y externa de los salarios para la determinación de las compensaciones dentro de una organización (41). Dichas

(39) cf. idem.

(40) GUZMAN VALDIVIA, I., La Ciencia de la Administración, p. 33

(41) vid supra., Capítulo I, p. 10, 11

estructuras deberían ser justas y equitativas con relación a los sueldos percibidos por puestos similares tanto dentro como fuera de la organización y, de acuerdo a lo visto en este capítulo, con relación a las necesidades y capacidades de los empleados y la empresa. Siguiendo con este enfoque podemos clasificar a los factores que determinan administrativamente a la remuneración en internos y externos.

Los factores internos son:

- a) en relación al puesto;
- b) en relación a las cualidades y desempeño del trabajador;
- c) condición financiera de la empresa.

Los factores externos son:

- a) las necesidades del trabajador;
- b) la oferta y demanda de trabajo.

La forma de combinar esos elementos condicionará que unos apoyen a los otros y que no se opongan entre sí, ni los unos actúen independientemente de los otros.

Aunque el salario, desde la perspectiva de la "administración de personas", no es el único interés del trabajador, constituye una de las mejores formas de estimular su cooperación. Puede ser, por el contrario, uno de los elementos que más estorben a esa cooperación si no está bien administrado. "El sistema de recompensa de la organización guía las acciones que generalmente tienen el máximo impacto en la motivación y desempeño de los empleados" (42).

De ahí la importancia de la Administración de Compensaciones. De ella puede depender, en su mayor parte, la actitud de cooperación del personal y aun el estado de las relaciones obrero-patronales. Aun desde el punto de vista meramente económico se justifican estas técnicas. Pero hay que tener también en cuenta sus efectos sobre la realización de la justicia en esas relaciones.

(42) STONER, J., et. al., op. cit., p. 486

F. TECNICAS DE LA ADMINISTRACION DE COMPENSACIONES PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS.

1. Técnicas aplicables al puesto

La justicia conmutativa supone, como una de las razones básicas para que exista diferencia en el monto del salario, la diferencia que se da en la importancia de los puestos.

El puesto está constituido por una unidad de trabajo específica e impersonal (43). No representa lo realizado concretamente por cada persona, sino el conjunto de funciones y de requisitos que debe llenar todo trabajador que ocupe esa unidad laboral.

Así, resulta claro que la remuneración debe estar en proporción directa con la importancia del puesto, pues a trabajo igual debe corresponder pago igual; en este principio de nuestra legislación se consagra en realidad la proporcionalidad de puesto y salario (44).

(43) cfr. CENTRO REGIONAL DE AYUDA TECNICA, Manual de Adiestramiento y Consulta para el Análisis de Puestos, p. 21

(44) cfr. ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, Ley Federal del Trabajo, p.22

Las técnicas aplicadas en razón del puestos son:

a) Análisis de puestos; es la determinación de las tareas y responsabilidades que integran un puesto específico, y de las aptitudes, conocimientos, capacidades y responsabilidades exigidas al trabajador para un rendimiento exitoso en el puesto (45).

b) Valuación de puestos; "es un método sistemático de apreciar el valor de cada puesto en relación con otros en la organización" (46). Abarca un número de técnicas por medio de las cuales se aplican criterios comunes de comparación de puestos para obtener una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de puestos. En el sentido estricto, la valuación de puestos trata de determinar la posición relativa de cada puesto dentro de una estructura de puestos de la organización, como paso previo al establecimiento de grados y niveles asociados de salarios. "De hecho, el principal objetivo de la valuación consiste en auxiliar en la determinación y administración de salarios, lo que tiende a crear un equilibrio dentro del conjunto de los diversos grupos de salarios que se pagan en una empresa" (47).

(45) op. cit., CENTRO REGIONAL DE AYUDA TECNICA, op. cit., p. 15

(46) FIGORS, P., et. al., Administración de Personal., p. 535

(47) PEIRO, J., La Valuación de Puestos., p. 7

c) Alineación de sueldos: consiste en establecer una "estructura de salarios" que guarde una relación lógica y razonable con los valores de los puestos. A través de la alineación de sueldos se establecen y comparan los valores monetarios que corresponden a los diversos puestos de la organización con los valores asociados a la valuación de puestos; es decir, estos valores son convertidos en índices de sueldos o los puestos se agrupan, de acuerdo a su calificación, en una serie de grados con intervalos de sueldo para cada grado.

Una herramienta tradicional de esta técnica es la "curva de salarios", donde gráficamente se representa la "estructura de salarios" en función de puntos y valores monetarios (48).

2. Técnicas aplicables a las cualidades y desempeño del empleado

Son considerables las diferencias individuales de productividad en cualquier empleo o trabajo, y la dirección está constantemente buscando la forma de relacionar las compensaciones económicas con esas diferencias (49).

(48) cfr. ibidem., p. 29

(49) cfr. Mc GREGOR, D., El Aspecto Humano de las Empresas, p.100

La forma en que una compañía concede aumentos o incentivos en base al desempeño tiene una influencia directa sobre el comportamiento en la organización. La dirección debe tener cuidado de otorgarlos a aquéllos que de hecho estén mejorando su efectividad y debe procurar que todos estén de acuerdo en que su política es razonable y justa. En este asunto, al igual que muchos otros, las acciones de la dirección dicen mucho más que las palabras. Si se equiparan los aumentos o incentivos por méritos con contribuciones conocidas a los objetivos de la compañía, reforzará la estructura de los planes formales y de organización

La remuneración debe justificar a los ojos del empleado el esfuerzo adicional que requiere un mejor desempeño; la "recompensa" ha de estar relacionada directamente con ese desempeño, de modo que quede claro por qué ha sido otorgada. Y debe ser considerado justo por otros miembros del grupo de trabajo, de tal forma que no se provoque en ellos actitudes de resentimiento que disminuyan su nivel de productividad (50).

Nuestra legislación laboral reconoce también que hay que tomar en cuenta la forma en que el puesto se desempeña, esto es, los distintos grados de eficiencia con los que distintas personas pueden desempeñar una función, al decir que a trabajo igual

(50) cfr. STONER, J., et. al., op. cit., p. 486

corresponde salario igual en condiciones de puesto y de eficiencia iguales (51).

Para el Dr. Carlos Llano la remuneración "ha de estar dependiendo del rendimiento, de la efectividad, de cada núcleo de la organización, en su contribución al incremento de las ventas o al descenso de los costos" (52), y añade que la remuneración "no puede ser otra cosa que la contrapartida proporcional de esa contribución" (53).

Las técnicas aplicables en razón de las cualidades y desempeño del trabajador son:

a) Pago de incentivos; constituye una forma más objetiva de remunerar la diversa eficiencia de los trabajadores. Se funda en la diferente cantidad, calidad y ahorros que el empleado logre durante el desempeño de su función. El pago de incentivos introduce diversos requisitos en el diseño de organización. Debe definirse claramente la misión de un trabajo elegible para gratificación y los resultados deben ser medibles (54).

(51) cfr. ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, op. cit., p. 22

(52) LLANO, C., Análisis de la Acción Directiva., p. 16-17

(53) ibidem., p. 17

(54) cfr. NEWMAN, W., et. al., La Dinámica Administrativa.,

b) Evaluación del desempeño; es esencialmente una herramienta de desarrollo organizacional, y por tal motivo su fin es el de ayudar a mejorar el desempeño del empleado, estimulando o corrigiendo sus actitudes y buscando desarrollar sus aptitudes. Para el área de compensaciones, es sólo una ayuda que marca la pauta para pagar mejor a quien mejor desempeña su trabajo, sin embargo, el fin de la evaluación del desempeño no es otorgar un incremento, sino ayudar a mejorar el desempeño individual (55).

c) Los ascensos y promociones; si se estructuran sistemática y objetivamente, responden a una exigencia de justicia, e inclusive, resuelven a la empresa el problema de saber a quién promover, permitiendo además justificar objetivamente la elección hecha.

d) Aumentos de sueldo; se puede disponer de una estructura de salarios que permita tener un rango o margen de remuneración para cada nivel de sueldos, de tal forma que se permita reconocer el desempeño del trabajador (a través de un aumento de sueldo), y al mismo tiempo, mantener la estructura de puestos alineada. Si bien los ascensos y promociones implican el avance de un empleado a un puesto mejor, donde dicho puesto envuelve una

(55) cf. AMERI, "El Proceso Integral de Compensación", BOLETIN MENSUAL AMERI., p. 5

mayor responsabilidad y un mayor pago, no es el único medio de incrementar el sueldo (56).

e) Premios extraordinarios: a diferencia del pago de incentivos, todos los puestos son elegibles para estos premios que pueden ser en dinero o en especie. Su objetivo es remunerar la creatividad e ideas de un empleado que repercutan en beneficios para la empresa. Dicho beneficio puede aplicarse, por ejemplo, al puesto mismo u otro, a la función dentro de la cual se desempeña u otra, a un procedimiento, a un proceso productivo o a un producto. La objetividad en la recompensa de la creatividad de los empleados dependerá de que se tenga la estructura organizacional y los procedimientos adecuados para medir los alcances de las ideas que se propongan.

Cuando hablamos de un sistema de compensación por "méritos" y teniendo como una de las finalidades la productividad, es trascendental la rapidez y la justicia en la recompensa que debe recibir la persona que alcanza o supera los objetivos, para mantener el incremento constante en la misma. Es aquí, donde el sistema de evaluación del desempeño habrá de servir como un apoyo básico al cumplimiento de dicha meta, dando mayor preponderancia a aquellos aspectos que están directamente relacionados con la productividad, de tal manera que el esquema

(56) cfr. PIGORS, P., et. al., op. cit., p. 452

de recompensa minimice el favoritismo y hasta su apariencia (57).

Desde el enfoque de Recursos Humanos, en las condiciones imperantes de la empresa de hoy, para incrementar la productividad las organizaciones necesitan, por tanto:

a) incrementar la participación efectiva de todas las personas involucradas, maximizando la comunicación y comprensión individual de la problemática existente, así como la colaboración creativa individual o grupal, para obtener soluciones en todos los niveles;

b) implantar un sistema de evaluación y recompensas objetivo que aseguren el permanente interés de las personas por realizar los esfuerzos adicionales, tanto intelectuales como físicos, necesarios para superar la crisis y/o mantener el éxito.

3. Técnicas aplicables a la condición financiera de la empresa

Este punto hace referencia a la justicia conmutativa, a la justicia social y a la propia conveniencia de la empresa. Esto

(57) cfr. MALDONADO, T., La Compensación como Elemento Base de la Productividad., p. 166-170

exige que se tomen en cuenta las necesidades del trabajador, debiéndose buscar que las posibilidades de la empresa las satisfagan en lo posible.

La condición financiera de la empresa puede ser afectada por el nivel de la productividad del trabajo en la empresa. La creciente productividad del trabajo en la economía como un todo, es para Paul Pigors y Charles Myers, la base más sólida para los aumentos en los sueldos y salarios reales (58). Los aumentos de sueldo en dinero que no pueden ser absorbidos por los costos unitarios más bajos, resultantes de una mayor producción por hora-hombre y de eficiencia directiva, eventualmente serán invalidados por aumentos en los precios del producto y por tanto en el costo de la vida.

Las técnicas aplicables en razón de las posibilidades de la empresa son:

a) Participación de la utilidades; esta técnica tiene una doble finalidad. Desde el punto de vista de conveniencia de la empresa tiene como fin incrementar la productividad de los trabajadores: un desafío continuo a la dirección es cómo compartir las utilidades derivadas de una mayor productividad de

manera que estimule el interés de los empleados en mejorar la actuación de la organización como un todo. Pero también es un medio para Jerramar sobre ellos las ganancias de la empresa. ¿Tiene la empresa la obligación moral de compartir sus utilidades con sus trabajadores? Carlos Llano comenta lo siguiente al hablar de la fundamentación moral de las utilidades:

Desde una óptica más amplia de la empresa, es imprescindible definir si mi nómina (el conjunto de pago a mis trabajadores) es sólo un costo, un costo pagado a terceros que, como todo costo, debe minimizarse, o bien si es, además, parte de los beneficios que han de ser distribuidos entre quienes contribuyen a generarlos [...], si la nómina es simplemente el pago a un proveedor, yo debo ejercer ante ese proveedor una acción conmutativa, por lo que le doy lo menos posible dentro de la justicia conmutativa; pero si la nómina no es sólo un costo, sino que se remunera echando mano del valor económico agregado, es decir, de la ganancia, en ese momento la acción que tengo que ejercer no es la de conmutar con un proveedor, sino la de repartir con un socio con quien debo compartir el valor económico que me ayudó a generar (59).

b) Prestaciones y servicios: deben ser administrados de manera que sean técnica y humanamente eficientes. Sean en dinero, como las gratificaciones, planes de retiro, etc., o bien en especie, como seguros de gastos médicos, casa habitación, comedores, etc., se dan principalmente cuando las posibilidades de la empresa le permiten brindarlas al personal, además de salarios justos. Aunque los planes de prestaciones constituyen beneficios a los empleados, es necesario que también la empresa se beneficie. Esta necesita de los planes de prestaciones en algunos casos para reclutar y especialmente para retener empleados competentes. La empresa necesita también controlar los costos de las prestaciones y estar en posibilidad de anticipar tales costos. Esto puede ser logrado con mayor facilidad, más con planes formales que con informales.

4. Técnicas en razón de las necesidades del empleado

Las necesidades del trabajador son un elemento externo en la determinación de compensaciones, en cuanto factores personales, familiares, sociales y macroeconómicos, ajenos a la empresa, intervienen en su configuración. Pero al igual que en la capacidad de pago de la empresa, nos encontramos dentro de los límites de la justicia conmutativa y de la justicia social.

Podemos señalar, como representativas, mas no exhaustivas, las siguientes técnicas aplicables a las necesidades del trabajador:

a) Salarios mínimos legales y contractuales; tienen como finalidad garantizar la subsistencia adecuada del trabajador y su familia normal. En este punto se requiere la colaboración abierta del gobierno. El establecimiento de salarios mínimos legales debe hacerse de tal forma que no provoque presiones inflacionarias. Debe el gobierno facilitar también el ambiente macroeconómico, legal y social que permita el desarrollo de la productividad por parte de las empresas.

b) Revisión de los contratos de trabajo; tienden a ajustar la estructura de salarios a las necesidades cambiantes de la situación económica.

c) Subsidios familiares directos e indirectos; pueden ser en dinero o en especie. Estas ayudas corresponden a las "necesidades efectivas" de la familia, es decir, de acuerdo al número de personas que no están en condiciones de asumirse dignamente la responsabilidad de la propia vida (60).

(60) JUAN PABLO II, op. cit., p. 75

5. Técnicas en razón de la oferta y demanda de trabajo

En cualquier sistema económico que permita a los empleados elegir a sus patrones, toda organización debe competir por los empleados ya sea directa o indirectamente con otras organizaciones. Para poder competir debe primero identificar a sus competidores y, luego, determinar su naturaleza y capacidad. Su objetivo es el ser competitivo. Debe por tanto identificar la estructura que se da en la región que constituye el mercado de trabajo en que la empresa opera.

La herramienta que se usa para averiguar lo que se paga en otras empresas a los diferentes puestos es la encuesta de mercado sobre compensación. La encuesta abarca a varios factores competitivos de compensación, que por lo general incluyen: dinero en efectivo o diferido (sueldo base e incentivos, por ejemplo), y, prestaciones para seguridad personal y familiar. Otros factores, como el clima organizacional, el estilo de dirección y las oportunidades de progreso, que influyen en la capacidad de una compañía para atraer, retener y motivar al personal, no pueden medirse o compararse con tanta facilidad.

Otra herramienta muy relacionada con las encuestas de mercado sobre compensación es el uso de fórmulas de mercado que grupos de consultoría en compensaciones elaboran en base a encuestas de sueldos y salarios. Dichas fórmulas son alimentadas

con los valores de los puestos en la empresa obtenidos a través de un determinado sistema de valuación de puestos (61); el resultado que se obtiene es el valor monetario que se paga en el mercado a iguales "puntos" de valor de puesto.

Con la comprensión del concepto e implicaciones del salario y mediante la aplicación de estas técnicas administrativas que nos proporcionan información interna y externa, la organización puede definir una política salarial que normaliza los procedimientos de la remuneración del personal, facilita el logro de la equidad y de justicia, permite la optimización de los recursos monetarios destinados a tal fin y promueve la motivación y buen desempeño de las personas. Todo esto repercutirá en los niveles de productividad de cada una de las áreas de la empresa y de ésta en su conjunto. Estudiemos ahora, con más detalle, la valuación de puestos como instrumento de apoyo a la Administración de Compensaciones y su contribución a la equidad y justicia en la empresa. Empezaremos en el capítulo siguiente analizando la medición del trabajo como el pilar de la valuación de puestos.

(61) vid infra., Capítulo III, p. 66 a 70

CAPITULO III

LA MEDICION COMO PROBLEMA EN LA VALUACION DE PUESTOS

LA MEDICION COMO PROBLEMA EN LA VALUACION DE PUESTOS

A. GENERALIDADES

El trabajo es una capa de muchos colores. El trabajo es variado y diverso, y comprende diferentes tareas y obligaciones; con tipos y grados diferentes de conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para llevarlo a cabo y con sueldos y gratificaciones diferentes.

El trabajo es vital para todos nosotros. Afecta la productividad y la vida económica de la nación. Como empleados, el trabajo que realizamos y la retribución que recibimos influye en nuestro bienestar físico, psicológico y económico y en nuestros sentimientos de autoestima, estilo de vida, salud, amistades y relaciones. Las utilidades, la capacidad para compartir y hasta la naturaleza de organización, recibe la influencia del diseño y del desempeño del trabajo.

No obstante esta diversidad e importancia en las prácticas modernas de compensación, apenas existe una ligera idea de la importancia que tiene comprender lo que los empleados hacen (lo que trabajan). Las operaciones cotidianas de la empresa: la obtención de ingresos y de niveles apropiados de liquidez, hacen

que se pierda de vista la importante función de integrar en forma óptima al personal, su trabajo y los resultados esperados. Y es entonces cuando más se requiere de técnicas administrativas que capturen la naturaleza cambiante del trabajo, las expectativas cambiantes de los empleados con respecto al trabajo, así como el ambiente también cambiante de las leyes y reglas que se observan en la sociedad de hoy.

Este capítulo nace con la creencia de que muchos de los métodos tradicionales de compensación pueden ser útiles para aquellas organizaciones que buscan obtener los mejores resultados de su personal, del trabajo que realizan y de las inversiones o gastos monetarios que desembolsan para tal fin. Sin embargo, dichos métodos tendrán que cuestionarse ampliamente antes de implantarse en la organización, e incluso, rediseñarse. En parte esta creencia se basa en las condiciones cambiantes que ya se mencionaron y en la necesidad de enfrentar los desafíos que enfrentan los métodos actuales. Algunos de estos desafíos son claros: la falta de competitividad de las organizaciones, la alta rotación, las presiones que rodean a las diferencias de sueldos, o la creación de equipos de trabajo con responsabilidades intercambiables. Otras presiones provienen de los usuarios del sistema: gerentes de operaciones y empleados que cuestionan la lógica de las decisiones sobre sueldos. Todas estas presiones se combinan para exigir de la Administración, técnicas flexibles que lleven a la empresa a consolidarse y a desarrollarse. Todo ello en un marco de respeto al individuo.

B. IMPORTANCIA DE LA MEDICION DEL TRABAJO

La medición del trabajo, mediante prácticas como el análisis del puesto y su descripción y evaluación, desempeña un papel decisivo en la toma de decisiones sobre compensaciones.

Así como la planeación de recursos humanos ayuda a asegurar que las decisiones en esta área se relacionan con los planes estratégicos y operacionales de la organización, también el proceso de la medición del trabajo debe asegurar que las decisiones sobre compensación se vinculen con lo que los empleados hacen: el trabajo en sí mismo. Sin una relación decisiva con el trabajo, parece muy lejana la probabilidad de alcanzar los objetivos de cualquier sistema de compensación, mejorar el funcionamiento de éste, lograr efectividad en los costos o cualquier otro fin.

La medición del trabajo supone la asignación sistemática de números o símbolos a las propiedades del trabajo. En la valuación de puestos, por ejemplo, se intenta "medir" el valor del trabajo para la organización mediante cualidades como la solución de problemas, el conocimiento técnico, la responsabilidad, las habilidades, el esfuerzo o las condiciones de trabajo. En el análisis de puestos el contenido del trabajo se representa por medio de cualidades como las entradas de información, los procesos mentales, los resultados del

trabajo, las relaciones con otros y el contenido del puesto. A través de la medición, se asignan números a las cualidades del trabajo, es decir, dichas cualidades se cuantifican, de tal forma que permiten medir el orden de importancia de las propiedades de dos puestos y, en su momento, decir por "cuántas" unidades es más importante.

Las principales ventajas de la medición del trabajo consisten en que los resultados finales son objetivos, pueden documentarse y son cuantificables. Esos datos se analizan con mayor rigor y precisión. Estos atributos se vuelven doblemente significativos cuando se considera la importancia de asegurar y demostrar que las decisiones de sueldos se basan, al menos en parte, en el trabajo realizado.

La objetividad y documentación de la medición del trabajo hace posible que cualquier persona analice los resultados; por ejemplo, el empleado cuyo puesto se ha evaluado, o los gerentes que quieren que el puesto de su subordinado se ubique en intervalos más altos. Para que los resultados de la medición del trabajo resistan este análisis, es necesario que se cumpla con cuatro estándares muy difíciles.

C. CRITERIOS PARA LA MEDICION DEL TRABAJO

Existen cuatro criterios para la medición del trabajo. Mediante ellos se evalúa cualquier proceso de medición del trabajo. Son: exactitud, confiabilidad, eficiencia y aceptación. Analizaremos cada uno de manera breve.

a) Exactitud:

Es la validez de los resultados obtenidos. Dicha precisión se manifiesta no sólo en el resultado final, sino en todo el proceso de medición. Sin embargo, si se presentan errores puede deberse a la contaminación en el método empleado, es decir, a la interpretación errónea por parte de quien lo aplica, o a deficiencias en la extensión de la medición. La medición del trabajo de una secretaria administrativa por medio de las habilidades requeridas en taquigrafía, mecanografía, archivo, etc., puede ser cierta pero no es amplia, por que no incluye las funciones de contestar el teléfono, interactuar con el público y recibir o enviar mensajes.

b) Confiabilidad:

Es la coherencia de los resultados obtenidos. ¿Varían los resultados según la persona que hace la medición y los métodos empleados? ¿Qué tan coherentes son los conceptos de la

importancia y la dificultad del trabajo? ¿En qué medida los diferentes métodos de medición del trabajo dan resultados diferentes? ¿Existen diferencias en las formas en que los gerentes de operaciones, analistas de compensaciones, consultores o empleados conceptúan el puesto?

c) Eficiencia:

¿La medición del trabajo refleja los costos en relación con los beneficios obtenidos? ¿Es el proceso el más eficiente y factible en estas circunstancias?

d) Aceptación:

Tanto el proceso como los resultados de la medición del puesto deben ser aceptados por todas las partes y cumplir con los requisitos legales y prevalecientes. La aceptación del sistema de medición del trabajo tiene lugar cuando refleja justamente las diferencias en los trabajos de acuerdo a las percepciones de los empleados. Es cierto que entender el proceso ayudará a aceptarlo.

D. LA VALUACION DE PUESTOS Y EL ANALISIS DEL CONTENIDO

El objetivo de la organización que establece un sistema de valuación de puestos es proporcionar una medición congruente del valor del puesto, que puedan comprender todas las personas comprometidas. El logro de este objetivo básico da la pauta a que se puedan obtener otros beneficios. Un programa de racionalización de puestos ayuda a la capacitación, el reclutamiento y selección del personal, la seguridad, la simplificación del trabajo y otras áreas importantes del trabajo.

Una de las críticas más graves que se le hace a la valuación de puestos es que es tan rígida que no puede adaptarse a los cambios que ocurren en el puesto o en el mercado de trabajo. A veces se simplifica demasiado lo que se considera la función principal de la valuación de puestos: la determinación de los sueldos. Mayor profundidad en este concepto nos llevaría a entender que la función principal de la valuación de puestos consiste en establecer una jerarquía de puestos para ayudar a resolver los problemas de la estructura de salarios, y no el problema de sus niveles de pago.

En la actualidad casi todos los programas de valuación de puestos se basan en el análisis del puesto; la descripción de éste es el documento básico, el que define el alcance, la dificultad del mismo, y el resultado que se espera si se

desempeña de manera adecuada. La valuación de puestos empieza con el análisis de éstos. Con dicho análisis se elaboran las descripciones y especificaciones (atributos necesarios para desempeñar el puesto). Cada uno de los puestos se califica o se evalúa con base en esta información. Estos valores o calificaciones se convierten en índices de sueldos o los puestos se agrupan en una serie de grados con intervalos de sueldo para cada grado. Cabe hacer mención que el análisis de puestos no es sólo una herramienta del área de compensaciones. Su utilidad se aplica a diversas funciones (capacitación y selección, por ejemplo) y procesos (como la evaluación del desempeño) dentro de la empresa.

El análisis de puestos es tal vez la clave para integrar con eficiencia una serie de funciones de personal en una base común de información. Pero esto no ocurre automáticamente o sin problemas. Muchos gerentes y empleados consideran este análisis como una actividad ocasional que guarda cierta relación con la elaboración de las descripciones de puesto, y, por tanto, no desean dedicar el tiempo y los recursos necesarios para recabar información exacta. Otros quizá consideran el proceso como una oportunidad de mejorar su imagen personal u organizacional, para conseguir mayor autoridad o mejores sueldos, y tratan de manipularlo.

Los beneficios que se obtienen del programa de análisis de puestos se relacionan directamente con el cuidado que se tenga para vencer la resistencia, las tácticas manipuladoras y la competencia por los recursos.

Describiremos ahora brevemente el proceso del análisis de puestos.

El análisis de puestos consiste en la recolección y síntesis sistemática de información:

a) sobre las funciones organizacionales, las actividades laborales y las cualidades que deben tener los titulares y,

b) presentada en un formato estándar que permita la toma de decisiones. La organización, el puesto, el titular, y los requerimientos del puesto, son parte de un todo interrelacionado.

En esencia, los objetivos de la organización se convierten en objetivos de las áreas funcionales o de los departamentos y luego se comparten en el diseño de puestos. Es un punto donde los puestos se definen en términos de los resultados finales que se desean y han de lograrse mediante el desempeño de ciertas funciones. Los resultados finales reciben el nombre de responsabilidades principales y definen el resultado que se espera si se desempeñan con esmero las principales funciones del puesto.

Las funciones describen, en términos generales, las principales áreas de actividad del puesto. Su naturaleza y alcance dependen más de la responsabilidad que apoyan que de las subtareas que implican, ya que las funciones no cambian aun cuando sus tareas específicas cambien. Por otra parte, pueden encontrarse nuevas funciones creadas con base en tareas previamente existentes. Las tareas son secuencias organizadas de acciones o procesos de pensamiento que dan por resultado un producto o servicio definido.

Las aptitudes requeridas son las habilidades y destrezas necesarias para desempeñar las distintas tareas y elementos de trabajo. Por lo regular se define en términos de estándares de desempeño, de requerimientos, de capacitación y experiencia. En este sentido hay que tener cuidado y evitar que sean muy genéricas y que estén ligadas sólo a créditos académicos o que sean tan específicas que sólo se aplican a la persona que ocupa el puesto en ese momento.

El éxito general de un programa de análisis de puestos depende en gran medida de tres factores decisivos:

a) planeación adecuada,

b) compromiso de la gerencia,

c) comunicaciones efectivas.

La adecuada planeación de un programa de análisis de puestos empieza con una cuidadosa definición de los objetivos del programa y de los usos específicos que se darán a la información. Debido a que cada área, como en el caso de compensaciones, de selección de personal, etc., requiere de información específica, esto repercute de modo importante sobre los métodos de análisis y recolección de datos. Cada una de las áreas funcionales que va a utilizar la información obtenida de los análisis de puestos debe tener la oportunidad de plantearse sus necesidades específicas y de recomendar cambios en los procesos y formatos.

Es necesario contar con el compromiso de los gerentes y supervisores que facilite la obtención de información y que asegure que se recoge información exacta desde un principio. Su apoyo también es necesario para obtener, mantener y actualizar la información. Sin embargo, el compromiso más importante que se espera de ellos es que empleen la información como parte integrante de su proceso de toma de decisiones.

Una comunicación efectiva con los empleados es otro factor decisivo del proceso de análisis de puestos. Gran parte del éxito de trabajo de recolección de información depende de la cooperación que brinden los titulares de los puestos. Esta cooperación puede obtenerse más fácilmente si los empleados

entienden con claridad los objetivos del programa y los beneficios que pueden esperar de él, y si se les brinda la oportunidad de analizar y proveer información sobre sus puestos.

Lo importante que hay que recordar al diseñar e implantar cualquier programa de análisis de puestos es que su efectividad se mide por la utilidad de la información, más que por su contenido específico, su formato o su método de recolección.

E. PRINCIPALES SISTEMAS DE VALUACION DE PUESTOS

El análisis de los sistemas de valuación de puestos no pretende ser uno de los objetivos del presente trabajo. Sin embargo considero que el breve repaso de ellos nos puede ser de utilidad para una mejor comprensión de la importancia de la valuación de puestos.

Existen varios sistemas de valuación de puestos, pero en términos generales todos ellos se derivan de cuatro métodos, que son los más importantes:

a) Método de ordenación de puestos. Este método es el más simple de los cuatro y el más fácil de explicar. En la empresa los puestos se ordenan desde el más alto hasta el más bajo,

empleando para ello ciertos factores no definidos clara ni sistemáticamente. Más que preocuparse por los distintos factores de compensación, se considera al puesto como un todo.

La principal desventaja del sistema consiste en que se emplea sin haber obtenido las características del puesto; por lo tanto es un método subjetivo.

b) Método de gradación. Este método define una serie de clases o grados y ubica a los puestos dentro de ellas. Puede compararse con un librero que tiene varias repisas cuidadosamente clasificadas. El arreglo vertical define una serie de clases o grados, donde cada uno se considera una repisa. La tarea más difícil es describir cada clase o grado de manera que cualquier puesto de la organización pueda entrar en la repisa adecuada.

Este método posee aparentemente una ventaja: en la mayoría de las empresas los empleados tienden mentalmente a clasificar los puestos en repisas, según su jerarquía. Se piensa en cuánto ganan los analistas, los supervisores, los gerentes, etc., y así los problemas de administración de sueldos y salarios se simplifican. Sin embargo, podemos comentar aquí una observación del Dr. Carlos Llano; para él no se puede encontrar el criterio de consistencia para la remuneración en los niveles jerárquicos de la empresa. Dado que el principal criterio de remuneración debe ser el concepto de rendimiento, un mayor nivel jerárquico

implica de suyo más autoridad, no más sueldo (62).

c) Método de comparación de factores. Este método define una serie de factores principales (por ejemplo habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo). Prosigue con la ordenación de puestos "clave" (previamente seleccionados) en función de los factores y también, de acuerdo con un valor monetario que se asigne a cada uno de dichos factores, combinando ambos resultados. Funciona comparando factor por factor a cada uno de los puestos de la empresa en relación a los puestos clave. Se repite el proceso con cada factor, y al final se suman los valores obtenidos por cada puesto.

Puesto que se trata de puestos clave, la utilidad del sistema dependerá de la validez de los puntos o valores monetarios que representan dichos puestos. Así mismo, las escalas deben ser corregidas ante los cambios, muchas veces imperceptibles, que ocurren en los puestos clave.

d) Método de puntos. Es uno de los dos métodos cuantitativos. El otro es el de comparación de factores. Podemos describirlo de la manera siguiente:

(62) cfr. LLANO, C., Análisis de la Acción Directiva., p. 18

1) El objetivo consiste en medir el contenido de cada puesto (es decir, los requisitos, responsabilidades y condiciones que distinguen ese puesto de los demás y determinan su valor relativo) y establecer, así, relaciones equitativas de valor entre todos los puestos considerados.

2) El puesto se valúa por factores (es decir, determinantes del contenido del puesto y de su valor relativo) y no como un todo.

3) Cada sistema de puntos tiene su propia escala de valores para cada factor.

4) Cada escala de valores mide el puesto en forma independiente, determinando así valores de puntos para cada factor, cuyo total constituye la valuación del puesto.

5) Esta medición se basa en requisitos, responsabilidades y condiciones del puesto, cuando lo ocupa un titular totalmente calificado cuyo desempeño es normal, es decir, ni demasiado alto, ni demasiado bajo, sino más bien aceptable. En consecuencia, las relaciones de sueldo determinadas por la valuación se basan en el valor del puesto y no revelan la antigüedad en el servicio, primas por mejor desempeño, etc.

6) Mientras los puestos sean los mismos, las valuaciones no se modifican una vez establecidas. Sin embargo, cuando los puestos cambian o se crean otros nuevos, es necesario realizar otra valuación siguiendo los mismos criterios para conservar relaciones equitativas.

Hemos visto que los sistemas de valuación que procuran ser objetivos se implantan mediante algún tipo de medición del trabajo. Ello contribuirá a que, al menos en el aspecto de compensaciones, se reduzca la discriminación, la injusticia o la inequidad. La bondad de los sistemas valuación de puestos depende de su utilidad para el establecimiento de estructuras equitativas de sueldos.

F. LA VALUACION DE PUESTOS COMO PROCESO DE MEDICION DEL CONTENIDO Y DEL VALOR DEL TRABAJO

La valuación de puestos es un proceso sistemático diseñado para ayudar al establecimiento de diferencias de sueldos entre puestos. Esto se logra ayudando a identificar el valor diferencial de ellos. Los que valen más reciben sueldos más altos. El valor diferencial de los puestos, a su vez, dependen del uso que tengan y del intercambio que produzcan sus resultados.

En el valor de un puesto se combinan aspectos de medición con influencias de interacciones de una variedad de fuerzas. Estas pueden ser las fuerzas del mercado, la negociación entre empresas y sindicatos, las condiciones económicas. Pero también tiene una naturaleza administrativa, de tal forma que las políticas de salarios de la empresa y las normas y costumbres, incluyendo los valores de la compañía, forman parte de las fuerzas con las que se determina el valor diferencial del trabajo. Desde esta perspectiva, la valuación puede considerarse como un proceso para llegar a un "acuerdo" sobre una estructura de salarios.

Si bien en el valor del puesto influyen las fuerzas externas, en la configuración de las fuerzas internas la determinación del contenido del puesto (el trabajo que se realiza) se convertirá en objeto de medición de la valuación de puestos con el fin de determinar el valor de éstos. Y a su vez, la estructura de salarios será conformada cuando se logre el equilibrio interno y externo, de acuerdo a las políticas y valores de la empresa.

Las decisiones sobre compensación, al menos en el logro del equilibrio interno, deben basarse en información relacionada con el trabajo, que sea confiable y exacta y que haya sido recogida de manera aceptable y eficiente. Con estos datos es más

probable que quienes toman las decisiones logren sus objetivos y existe mayor probabilidad de hacer frente a los desafíos internos o externos a la organización.

Si tomamos en cuenta que por lo menos en dos décadas el análisis y la valuación de puestos han sido considerados como procesos para la medición del contenido y del valor del trabajo, y han sido ambos parte de los sistemas de salarios, no es justificable el hecho de que algunas organizaciones dediquen tan pocos esfuerzos a evaluar la confiabilidad, exactitud, aceptación y eficiencia de estos dos enfoques fundamentales de las prácticas de compensación.

La valuación de puestos es uno de los componentes (incluyendo análisis de puestos, encuestas de mercado y políticas de salarios) que constituyen los sistemas modernos de compensación.

CAPITULO IV

EQUIDAD EN LAS COMPENSACIONES POR MEDIO DE LA VALUACION DE PUESTOS

EQUIDAD EN LAS COMPENSACIONES POR MEDIO DE
LA VALUACION DE PUESTOS

A. DEFINICION DE EQUIDAD

La equidad es definida como "la conceptualización de la gratificación del rendimiento (el pago proporcional a los logros)" (63). Es un término que podría equipararse a la justicia, esto es, dar a cada quien lo suyo, lo que le corresponde. Sin embargo, podemos encontrar muchos puntos de percepción desde los que cabe considerar la equidad de los sueldos.

En la práctica se supone que las formas individuales más importantes de conceptualización de la equidad en la compensación se adquieren dentro de la organización laboral. La concepción de la equidad puede estar influida por factores cercanos al ambiente de trabajo de la persona. Se puede establecer la hipótesis siguiente: un individuo puede llegar a conceptualizar la equidad con base en fuentes que se ordenarían en forma descendente,

(63) ROCK, M., Manual de Administración de Sueldos y Salarios., p. 96

según su importancia, por ejemplo, de la manera siguiente:

- a) Dentro de la unidad de trabajo más pequeña: departamento o grupos de trabajo.
- b) Dentro de la siguiente y más grande unidad organizacional: departamento, laboratorio o división.
- c) Entre compañeros que realizan un trabajo similar.
- d) Entre compañeros que realizan un trabajo diferente.
- e) En la planta.
- f) En el sindicato, en la profesión o entre gerentes que tienen responsabilidad similar.
- g) En plantas de la misma compañía.
- h) En la compañía como un todo.
- i) Con otras compañías.

Es probable que el orden de importancia varíe según el tipo de trabajo de la persona; por ejemplo, lo que entiende un vendedor por equidad puede ser diferente de lo que entiende el obrero industrial. Supuestamente, mientras más amplia sea la

relación de la persona con prácticas ajenas a las de su unidad de trabajo, mayor será el número de consideraciones que influyan en su comprensión de la equidad o de la falta de equidad.

Este análisis de la comprensión de la equidad sugiere varias conclusiones:

a) El concepto de equidad que sustenten los empleados puede tener su origen en fuentes muy diferentes, de tal forma que existe como un concepto individual definido por varios factores.

b) Es posible que el concepto de equidad en la compensación que tengan las personas esté influido por el sistema de recompensas que exista en la propia organización y por la forma en que se administra.

Así, una organización que se preocupa por desarrollar buenos métodos de medición de puestos, que promueve con base en la capacidad y el logro, y otorga incrementos salariales cuando se ven los resultados, probablemente cree un ambiente en el que muchos vean que hay equidad interna.

A quienes obtienen resultados, la gerencia les refuerza su deseo de obtención de logros, recompensándolos. En cambio, puede dañar el concepto de equidad de los empleados cada vez que se recompensa a un empleado incompetente. Más perjudiciales son las promociones concebidas sin una razón válida.

c) El concepto de equidad tiene dos dimensiones que se derivan de las fuentes que forman en el empleado el criterio de valor del trabajo: la equidad interna y la equidad externa. La primera determina las relaciones entre los distintos cargos en la empresa de acuerdo a sus valores obtenidos por la medición del trabajo; mientras que la segunda refleja las relaciones con las compañías que influyen en la estructura de pagos de la empresa. "A largo plazo, las relaciones internas entre los valores de los puestos (equidad interna) son mucho más importantes que las relaciones externas con otras compañías (equidad externa)" (64).

Puede haber elevado espíritu de trabajo en las organizaciones efectivas que pagan sueldos y salarios módicos en comparación con otras organizaciones que tienen trabajo similar. Con frecuencia estas organizaciones se han preocupado por desarrollar niveles consistentes de medición interna de puestos. En consecuencia, generalmente se ven las diferencias de sueldos como de una equidad interna.

Se ha sostenido que la equidad o su falta existe como un concepto individual influido por una variedad de factores. Los psicólogos han desarrollado teorías de la equidad y continúan explorando las relaciones entre ésta y la motivación. Así tenemos la siguiente definición de equidad, la cual está

(64) *ibidem.*, p. 97

expresada en forma negativa: "para una persona hay inequidad cuando ve que la relación entre sus resultados y esfuerzos y los de los otros es diferente" (65).

Cabe señalar que cuando las personas comparan los resultados y esfuerzos de su trabajo con los de los demás, tienen en cuenta muchos elementos no monetarios junto con las recompensas financieras. Por las tradicionales limitaciones que se les imponen, las acciones de éstas se reducen a valuar puestos y a determinar únicamente las compensaciones monetarias. Así que técnicamente estamos hablando del logro de una "equidad de sueldos", más que del logro de una "equidad interna". Se debe tomar en cuenta que a las personas a las que se les paga bien el trabajo que realizan, pueden sentir la falta de equidad a causa de una serie de factores no monetarios que repercuten en su concepto de equidad interna.

Estos factores incluyen la falta de reconocimiento, imposibilidad de ascender y una insatisfacción en el trabajo cuando la persona compara su educación, logros e intereses, con los de los demás.

(65) apud. idem.

B. NECESIDAD DE UN SISTEMA DE VALUACION DE PUESTOS

Pueden adoptarse dos enfoques totalmente diferentes, pero complementarios, para determinar en una organización los valores de los puestos:

1. Derivar los valores y precios de mediciones externas a la organización: enfoque de valor de mercado.

2. Desarrollar niveles internos de comparación y medir los valores relativos de los puestos dentro de la organización: enfoque de valuación de puestos.

1. Enfoque del valor de mercado

Este método consiste en usar los datos de las encuestas de sueldos para fijar el salario que se va a pagar a los diferentes puestos, y parece ser el más fácil de seguir.

A algunas de las empresas comerciales y manufactureras les es difícil aplicar el método del valor del mercado porque provoca la comparación de puestos que no son comparables. El hacer solamente uso de este enfoque llevaría a ignorar consideraciones internas y podría caerse en la falta de equidad.

El valor de las encuestas sobre sueldos y salarios (incluso las que se realizan entre compañías que pertenecen a la misma industria) es dudoso si éstas sólo se usan como punto de referencia para asignar precios a la estructura de sueldos de una compañía.

La información de las encuestas que se obtiene por casualidad no sustituye el análisis, bien fundado, de las relaciones de los puestos diseñados para alcanzar los objetivos específicos de una empresa.

Sin embargo, aun cuando suponga que los datos recogidos son valiosos y constituyen una representación equilibrada del mercado ¿debe deducirse, necesariamente, que las decisiones internas del valor relativo del puesto tienen que basarse en las estadísticas que prevalecen en ese momento en la mercado? De ahí la necesidad de complementar ambos enfoques.

Los diferentes puestos de una organización varían de una compañía a otra. Por lo tanto, para elaborar un buen programa de sueldos es preciso hacer un análisis cuidadoso de los puestos y sus relaciones, basado en el valor intrínseco de ellos dentro de una compañía en particular.

2. Enfoque de valuación de puestos

El enfoque de la valuación de puestos consiste en desarrollar un conjunto de normas de valores para determinar el valor relativo de cada puesto dentro de una organización específica.

Un sistema bien concebido y bien administrado de valuación de puestos ofrece muchas ventajas a cualquier organización:

a) Sirve de ayuda en la administración de la fuerza de trabajo. La participación en el proceso de valuación de puestos permite a los gerentes operativos relacionar los planes de la organización, el diseño de los puestos y la planeación de la fuerza de trabajo, con el objetivo general. Se caracterizan los puestos y se describen los elementos que determinan su valor. La selección de personas con la experiencia y habilidades necesarias para llenar los requisitos y ocupar un puesto, se vuelve una actividad más precisa.

b) Puede ayudar a mejorar el concepto que tienen los empleados sobre la equidad de los sueldos. Si se pone en práctica un buen sistema de valuación de puestos, es probable que los empleados crean que sus sueldos son los adecuados para el valor del trabajo que realizan.

Sin embargo, la deficiente aplicación de sus principios puede retardar la aceptación total de la valuación de puestos como una importante herramienta de Administración. La deficiencia puede tener su origen en:

a) Exceso de técnica. Algunos miembros del área de sueldos y salarios elaboran un sistema mediocre de valuación y lo presentan a los gerentes como un instrumento científico de medición tan confiable como la medición que hace el físico del peso atómico. Otros especialistas han intentado definir los valores relativos con precisión usando adjetivos cuidadosamente seleccionados y escalas de puntos para la valuación, pero a veces con un conocimiento escaso de los puestos que se quiere evaluar. Los gerentes expertos suelen revelarse contra la asistencia "experta" del área de compensaciones y ponen en duda la capacidad del personal para juzgar el valor intrínseco de los puestos.

b) Uso inadecuado de los sistemas de valuación. Algunos sistemas de valuación que se aplicaron con éxito a los valores de los puestos sindicalizados y de oficina, han sido extrapolados para puestos profesionales o administrativos. Son pocos los planes efectivos por igual para una amplia gama de contenido de puestos, desde el portero hasta el de director de la empresa.

Puede ser que el sistema de valuación que se esté empleando sea demasiado "simple" para las necesidades reales de la empresa. Por ejemplo, la técnica de ordenación puede contribuir a que los

planes de valuación de puestos sean poco aceptados. Con la técnica de ordenación todos los gerentes o miembros del área de sueldos se vuelven de inmediato expertos en valuación. Elaboran sus propias reglas y seleccionan determinados puestos para lograr los resultados deseados. También esta técnica anima a los gerentes a establecer y defender valores altos para los puestos en sus actividades.

c) Análisis deficiente de los puestos. Con demasiada frecuencia, los contenidos de los puestos no se analiza en forma adecuada. Aun en el caso de que se disponga de un buen plan de valuación, un análisis deficiente produce resultados deficientes. De ahí la importancia de un buen desarrollo del análisis de puestos.

d) Fracasos del área de compensaciones. Para hacer una valuación de puestos efectiva en una empresa son necesarios un enfoque amplio y un conocimiento profundo del sistema administrativo y de la naturaleza de una gran variedad de puestos.

El experto ideal en valuación es el ejecutivo que posea una basta experiencia en la empresa. Sin embargo, esa persona por lo regular está demasiado ocupada con responsabilidades operativas como para dedicar horas, todas las semanas, a la recolección de datos y el análisis de los valores de los puestos.

La comprensión de algunos de los factores que impiden la aceptación de la valuación ayuda a definir las condiciones bajo las cuales pueden desarrollarse y mantenerse relaciones efectivas de valor interno.

No hay una panacea. El mejor sistema de valuación puede fracasar. Un área de compensaciones con mucha autoridad y sin apoyo de los ejecutivos puede fallar. El desarrollo de las relaciones internas y efectivas de puestos requiere una serie de condiciones equilibradas.

C. ELECCION DE UN SISTEMA DE VALUACION

Las siguientes palabras de W. H. Newman y K. Warren nos indican el requisito fundamental que debe llenar el sistema de valuación de puestos elegido:

"No importa que procedimiento de valuación de puestos utilicemos para nuestro sistema de pagos. Si éste no es aceptado por los empleados a quienes se aplica, no tendrá ningún éxito. Ellos deben sentir que refleja justamente las diferencias en los trabajos; los grados asignados deben

coincidir con la posición relativa de varios puestos como los trabajadores los conceptúan" (66).

El sistema tiene que elaborarse y probarse con cuidado. Para hacer e implementar el programa, a menudo es de gran utilidad la experiencia de consultores expertos. A fin de diseñar y probar un sistema de valuación, los mejores consultores trabajan con el área de compensaciones y el personal gerencial adecuado. No se obtiene resultados a largo plazo si se contrata un consultor que evalúe todos los puestos, revise los resultados con algunos ejecutivos, implante el sistema y luego se vaya. De esta manera no se logrará la participación necesaria del área de compensaciones para asegurar la continuidad del programa.

Para la evaluación de puestos se requiere el criterio amplio del juicio humano disciplinado, que da la experiencia y la participación, en el diseño y las pruebas del plan. Algunas personas podrían pensar que los requisitos de experiencia y juicio indican que los sistemas de valuación carecen de mucho valor. ¿Acaso son inútiles las herramientas de un hábil carpintero sólo porque un trabajador inexperto no puede construir un mueble de hechura complicada?

D. IMPLANTACION DEL SISTEMA DE VALUACION

Los miembros del área de sueldos y salarios deben analizar los puestos en detalle. Tienen que hablar con sus titulares, supervisores o gerentes para conocer e interpretar las relaciones que rodean al puesto y definir el propósito amplio de éste. Los factores determinantes del valor del puesto se han de establecer teniendo en cuenta las tareas y responsabilidades más importantes.

El análisis de puestos siempre se ha guiado por una norma elemental: definir y medir el puesto, no al individuo. Este principio se aplica a puestos de todos los niveles. Quizás convenga agregar otra sugerencia para la valuación de puestos de confianza: tiene que considerarse sólo aquellas responsabilidades del puesto que en verdad se poseen o delegan. No deben tomarse en cuenta las que han de cumplirse en el futuro, a menos que el gerente quiera rediseñar un puesto. Por otra parte, es necesario reconocer que los titulares influyen en los puestos, por tanto, las decisiones sobre la valuación no tienen que ser permanentes y puede valorarse un puesto de nuevo cuando se han aumentado o disminuido sus responsabilidades.

Para lograr una valuación efectiva la gerencia de línea debe involucrarse por completo, de tal forma que facilite al área de compensaciones obtener información para el análisis de puestos y al mismo tiempo, otorgue su respectiva revisión y aprobación de dicha información.

Los detalles de un proceso efectivo de revisión y aprobación, no sólo de información para la valuación, sino también de los valores propuestos para el puesto, tienen que relacionarse con el tamaño y la complejidad de la organización. Dependiendo de ésta, cierto nivel gerencial será responsable de los resultados de la valuación. Sin embargo, el personal calificado de compensaciones tiene una función definida que realizar en este proceso. Con objeto de conseguir valores equitativos para los puestos, se ha de reconocer esta función definida, apoyarla y utilizarla.

¿Qué beneficios se obtienen cuando se sigue un programa sistemático de valuación de puestos?

a) Los gerentes que participan en el diseño y desarrollo de la valuación de puestos están en mejor posición para relacionar tanto los planes de la organización como las consideraciones sobre desarrollo de la fuerza de trabajo, con el proceso global de Administración de Personal.

b) Se establece una relación ordenada de valores de puestos; pueden determinarse e investigar los puestos claves con el fin de asignar precios a su estructura.

c) Se pueden hacer comparaciones externas válidas. Los principios de la valuación sirven para obtener muestras representativas de puestos de otras compañías y para señalar el lugar de los puestos en la estructura interna de sueldos.

Los resultados traen consigo beneficios en distintos ámbitos de la empresa.

1) Aprendizaje. La política de una compañía que determina el sueldo con base en el trabajo realizado, refuerza el interés de las personas en capacitarse.

2) Entrenamiento. Un conjunto permanente de conocimientos objetivos y acordes a las necesidades de la organización puede transmitirse a ejecutivos y al personal responsable del área de compensaciones.

3) Comunicaciones. Un sistema bien definido se presta para establecer comunicación directa con todas las personas cuyos sueldos se ven afectados por la valuación de puestos.

4) Credibilidad. La aplicación de los principios comunes de valuación a todos los puestos, desde el más alto ejecutivo hasta el puesto de más bajo nivel, facilita la comprensión y comunicación. Las personas poco a poco se percatan de que el logro es el factor más importante en la determinación de los sueldos.

5) Motivación. Con un buen sistema interno de valuación de puestos se evitan muchas actividades negativas de los empleados.

Resulta obvio que desarrollar y mantener la equidad interna mediante la valuación exige trabajo; el trabajo constante de la gerencia, del área de compensaciones y de muchas personas afectadas. ¿Vale la pena todo el tiempo que se dedica a esta actividad? ¿No podría simplificarse el proceso? Los gerentes tienen mucho trabajo. ¿Cómo puede esperarse que dediquen tanto tiempo a la valuación de puestos?

La valuación de puestos debe desempeñar un papel importante en la Administración de Recursos Humanos. Si una empresa espera administrar a éstos, y si se considera el costo total de las compensaciones, vale la pena el empleo de tiempo y esfuerzo con el fin de desarrollar y mantener un buen programa de valuación.

La valuación de puestos no es una ciencia. La computadora no puede guiar, entrenar y afinar el proceso de juicio. El proceso de valuación tiene que ser sencillo de acuerdo a las necesidades de la empresa. No obstante, no hay forma de suplir la participación individual de los gerentes en el programa de valuación. Encontrar tiempo, cuando la carga de trabajo es grande, depende en gran medida de estar convencido de que el problema es importante y que los resultados que se logren producirán beneficios a los departamentos y a la empresa en su conjunto.

E. EQUILIBRIO DE LA EQUIDAD INTERNA Y EXTERNA

Después de que se han fijado las relaciones internas del puesto, se asignan precios a la estructura; para ello hay otras variables importantes que conocer, analizar y controlar.

Es específico de la valuación de puestos el problema de la conciliación de las decisiones sobre la equidad interna y la competencia de sueldos de fuentes externas.

Es preciso revisar periódicamente los valores monetarios dados a la estructura de los sueldos; estos valores tienen que ser en cantidad suficiente para mantener una relación aceptable

con alguna forma externa definida de pagos. La falta de ajuste adecuado de los sueldos de una estructura es la causa de la tensión que muchas organizaciones califican de presiones externas. Primero es un grupo de especialistas el que empieza a quejarse de las relaciones externas de los sueldos, luego siguen otros grupos.

Un problema más grave para la valuación de puestos es este: si el ajuste de precios de la estructura es inadecuado, se produce un "aumento" informal de los valores del puesto; frente a la necesidad de pagar sueldos competitivos, los gerentes reaccionan a las presiones externas "racionalizando" valores más altos para los puestos de su personal y hacen presión para que se realicen nuevas valuaciones.

Si no se mantiene una estructura constante de precios relacionada con una forma definida y externa de pagos, se romperán totalmente las relaciones internas de los puestos.

El programa de valuación debe definir también el criterio con el cual se determinará si un puesto ha cambiado de valor. Al establecer este criterio, se ha de reconocer que muchos de los cambios producidos en los puestos no contribuyen a aumentar su valor intrínseco. Debe haber estándares razonablemente estables para elevar el valor de los puestos si se reconoce crecimiento en el contenido de los mismos.

Sin embargo, aun cuando una organización sigue una política para actualizar su estructura de sueldos y adopta un criterio razonable para elevar el valor de los puestos, las presiones del mercado sobre el sueldo de algunos puestos serán, probablemente, un hecho real y no el resultado de aberraciones en la administración del programa de sueldos.

Se pueden perder también el equilibrio interno y externo en el caso de que no se identifiquen con oportunidad los mercados erráticos. En dichos mercados se dan condiciones especiales de oferta y demanda de trabajo que hacen que se presenten incongruencias significativas entre los valores internos de un puesto (jerarquización interna), y el sueldo asignado por el mercado al mismo puesto (competitividad externa). Es decir, existen factores externos que influyen en la jerarquización interna de tal forma que se rompe el principio que a mayor importancia relativa, mayor ingreso (67). Podemos decir que cuando el monto del sueldo en el mercado para un puesto (o grupo de puestos), se sitúan uno o más niveles arriba o abajo del nivel asignado al puesto dentro de la empresa, manteniéndose esta tendencia dentro de un periodo de tiempo considerable, y sin que cambien las funciones o características del puesto, y desde luego, que éste se encuentre bien valuado, y el tabulador a

(67) cfr. LENERO, A., Mercados Erráticos de Compensación.

niveles de mercado, es entonces cuando cumpliendo con estas condiciones nos encontramos con un mercado errático.

Un mercado errático se origina cuando la demanda generalizada de un puesto determinado es muy superior a la oferta de ocupantes para dicho puesto, lo que ocasiona que las empresas ofrezcan sueldos fuera de políticas, es decir, superiores a lo que corresponde de acuerdo a la valuación de puestos. Este desequilibrio entre oferta y demanda puede deberse tanto al incremento en la demanda como en la disminución de la oferta. Un incremento en la demanda puede darse por la incorporación a las empresas de nueva tecnología, lo que ocasionaría que se requiriera una mayor cantidad de técnicos especializados. Una disminución en la oferta se puede dar, por ejemplo, cuando por aspectos socio-culturales, un segmento de la población tiene aspiraciones más altas y el mercado de trabajo recompensa con un mayor valor esas aspiraciones.

La medida en que las presiones de mercado existen y pueden identificarse no se relaciona necesariamente con la generosidad con la que se asignan precios a la estructura de sueldos de una organización, comparada con la estructura de sueldos de otras compañías o con un valor inadecuado del puesto. A menudo se piensa, en base a apreciaciones subjetivas de mercado, que el sueldo no es el adecuado para determinado puesto; pero después de

que se hace un análisis detallado del problema se encuentra algo muy diferente a la competencia externa de sueldos. Esta situación la podemos esquematizar como sigue:

Se cita información relacionada con los sueldos más altos que se pagan en otra empresa por determinado puesto. A su vez, la competencia de sueldos refleja mayores oportunidades para el puesto en otras compañías. Por ejemplo, uno podría suponer que el valor interno de los especialistas en el área de diseño industrial (diseño que procura atraer al cliente) podría ser mayor en las compañías automotrices que en las que fabrican maquinaria industrial. Veamos otro ejemplo, pensemos en las presiones del mercado que tienen algunas empresas sobre sus puestos del área de sistemas. Algunas de ellas no analizan ni reconocen la importancia de algunos de los puestos de diseño de sistemas. En otros casos, la compañía no necesita o no siente la necesidad de tener sistemas complejos que si se requieren en otras organizaciones. Sin duda, el supervisor de un pequeño departamento de sistemas, responsable de una actividad que no es más que una extensión del resguardo y seguridad de los sistemas de información, tendrá problemas para atraer y retener especialistas en diseño de sistemas y programación. Sin embargo, este problema no puede resolverse con un tratamiento especial en el valor del puesto; por lo contrario, representa una situación en la que otros establecimientos pueden ofrecer más oportunidades intrínsecas para el puesto.

Otras presiones de mercado pueden resultar de que se descubra la existencia de sueldos especiales, pero éstos provienen de empresas que no se incluyeron en la estimación general de los sueldos externos que ha hecho la compañía. En este caso la empresa debe tener cuidado de no reaccionar ante la competencia de sueldos que provenga de compañías u organizaciones no incluidas en los estudios de sueldos que influyan en los precios de la estructura general de pagos de una compañía.

Siempre hay algún grado de conflicto entre la equidad interna y la externa. Pero también siempre es posible encontrar alguna prueba que indique si un puesto está bien o mal pagado. Precisamente el reto de la empresa en cuanto al área de compensaciones será el establecer políticas de sueldos que mantengan el equilibrio interno y externo y, al mismo tiempo, atraigan, retengan y generen compromiso de su personal. Esto último no es una función exclusiva del área de compensaciones. Toda la empresa en su conjunto, a través de sus niveles gerenciales y áreas de desarrollo organizacional deben actuar consecutivamente para el logro de este objetivo.

F. DETERMINACION DE LAS POLITICAS DE SUELDOS Y SALARIOS

La formulación de las políticas de sueldos y salarios es una de las actividades más importantes de la función de relaciones con los empleados. Si se diseñan e implantan de manera adecuada, serán provechosas para los objetivos financieros de la empresa y para los empleados de ella. Si, por el contrario, están mal diseñadas e implantadas, significan un desperdicio del tiempo de la gerencia y de los fondos de la compañía.

La palabra "sueldos" no puede tener la significación limitada de dinero en la nómina, sino que debe definirse como el valor combinado de los ingresos reales más las prestaciones. Si los sueldos absorben una parte desproporcionada de las ganancias, los empleados se sentirían contentos con su salario por un tiempo, pero el desequilibrio puede conducir a la quiebra de la empresa. Del mismo modo, los sueldos bajos permiten temporalmente mayores ganancias a la compañía, pero no atraen ni retienen al personal capaz. La consecuencia es la mediocridad en el trabajo y su posible efecto, la inestabilidad y el deterioro de la empresa. Se deben conocer los objetivos de la compañía y los puntos de vista de los empleados para poder formular políticas de sueldo que sean aceptables y beneficiosas entre sí.

Un buen plan de compensaciones proporciona al empleado un pago y prestaciones que son muy competitivos, pero no excesivos en un contexto comparativo local o nacional. Las políticas de sueldos deben identificar, en forma sistemática y objetiva, las asignaciones de puestos de complejidad diferente que requieren distintas habilidades, para que los índices de sueldo y las escalas de éstos reflejen tales variaciones. Además, los logros individuales deben recompensarse de modo adecuado y la antigüedad en el servicio reconocerse de igual modo.

Las técnicas ordinarias de Administración de Compensaciones como son: el análisis de puestos, valuación de puestos, pago de incentivos; o de desarrollo organizacional aplicadas a compensaciones, como es el caso de la realización de valuaciones de desempeño (68) y otras, son instrumentos muy conocidos para los ejecutivos de personal, sin embargo, su efectividad se vería afectada en forma negativa si se administran con rigidez y no se ven los cambios en el lugar de trabajo. Son necesarios enfoques nuevos en su aplicación, más flexibles ante la presencia de programas como los círculos de calidad y programas de enriquecimiento del trabajo que cruzan las líneas típicas de asignación de puestos, y que, así mismo, estimulan la acción de equipo, tendiente a mejorar la eficacia, la satisfacción en el trabajo y el potencial para el progreso personal.

(68) vid supra., Capítulo II, p. 45

En especial los empleados deben percibir muy competitivas estas políticas respecto de las otras compañías. La información de sueldos y prestaciones puede conseguirse sin dificultad por el personal en investigaciones personales en alguna organización en la que tenga amigos o vecinos, empleados de esas empresas. La gerencia de personal debe admitir con entera libertad que la compañía no ofrece prestaciones idénticas en cada aspecto, y debe recalcar que en conjunto es muy competitiva. Cuando se estimula a los empleados a que investiguen en las prácticas de otras empresas y cuando se discuten dichas prácticas con el personal de gerencia adecuado, la credibilidad de la gerencia aumenta en forma considerable. Esta comunicación franca favorece la confianza de los empleados y el sentimiento de que los programas se administran con justicia, al tiempo que reduce los rumores falsos.

Sin una prueba explícita del sentido común de la gerencia y de su actitud de preocupación de los empleados, de seguro se presentarán problemas de estado de ánimo negativo que pueden conducir a una rotación excesiva, disminución de la productividad e incremento en los costos debido a la pérdida de los empleados más capaces. La consecuencia más probable es el aumento de las demandas de los trabajadores, gastos de capacitación de nuevos empleados y participación de terceras partes en la empresa.

El éxito de una técnica en una compañía no asegura su éxito en otra empresa. Para elaborar un programa efectivo de compensaciones la empresa debe evaluar cada técnica de modo cuidadoso, determinando su conveniencia para la organización y para los empleados. Así mismo, no sólo deben emplearse las técnicas más efectivas conocidas en un momento determinado, sino que debe buscarse en forma continua métodos mejorados e ideales más altos que aseguren a empleados y empleadores una relación equitativa y de justicia. Los medios de Administración de Personal, diseñados para satisfacer las necesidades en un momento determinado y que surgen de las condiciones económicas prevalecientes, son proclives a lo obsoleto cuando hay que buscar sustitutos o nuevos enfoques para satisfacer nuevas condiciones. La tarea de la sustitución es similar a la del fabricante de herramientas que ajusta o adapta el instrumento para satisfacer los requisitos de los cambios en ingeniería, nuevos diseños, etc. La herramienta que se usa no es inútil, sino que ya no es efectiva.

Una buena política de sueldos y salarios debe incluir disposiciones que reconozcan la necesidad de sueldos equitativos y la oportunidad de progreso para los empleados. Menos evidentes, pero igualmente importantes, son las provisiones para los intereses y necesidades más personalizadas de los empleados.

La forma como perciben los empleados las actitudes de la dirección puede anular el mejor programa de compensación si juzgan que busca sus propios fines y es insignificante para las necesidades de los empleados o para la realidad. Conceder importancia sólo a los valores económicos sin tener en cuenta los factores humanos da lugar a programas débiles y pobres. El fundamento del plan, esto es, por qué está diseñado de una manera determinada y en qué consiste, debe comunicarse en forma amplia, de tal forma que no de lugar a confusiones o resentimientos. Las prácticas de la industria, los puntos de vista y necesidades de los empleados y los problemas que enfrenta la empresa deben comunicarse. La eficacia de un buen programa de compensaciones depende de la clara comunicación entre quienes lo administran y quienes son afectados por él.

CONCLUSIONES

1. La asignación de sueldos y salarios es uno de los problemas más delicados a los que se enfrenta la organización. Por lo tanto es necesario considerar su repercusión en los costos de operación de la organización, en el desarrollo de sus recursos humanos, en la productividad de la empresa y en la sociedad misma.

2. El salario no puede ser visto solamente como una contraprestación. Constituye en primer lugar el medio de sustento para muchas personas y sus familias. Es a su vez un factor económico y social que puede contribuir al desarrollo de un país. Es también un medio de desarrollo personal, que permite satisfacer necesidades secundarias en los individuos. Un salario bien distribuido puede contribuir al mejoramiento de la calidad de vida.

3. Es de vital importancia reconocer que las técnicas de Administración de Compensaciones proporcionan un medio ordenado y sistemático para reducir el número de injusticias, desequilibrios y errores en materia de sueldos y salarios, los cuales perjudican el crecimiento y óptimo desarrollo de la empresa.

4. Las dos columnas fundamentales que sustentan a la Administración de Compensaciones son: la jerarquización interna (equidad interna), lograda a través de los sistemas de análisis y valuación de puestos, y la competitividad externa (equidad externa), lograda a través de las encuestas de mercado. Estas dos serán las bases para fijar el valor monetario a los diferentes puestos de la organización.

5. La valuación de puestos es una herramienta de la Administración de Compensaciones que apoya el logro de la justicia, equidad y consistencia en la remuneración del trabajo. Así mismo, es un proceso que puede derivar en otras aplicaciones que no sean exclusivamente la Administración de Sueldos.

6. La medición del trabajo que implica la valuación de puestos trae consigo el beneficio de que los resultados finales son objetivos, pueden documentarse y son cuantificables. Lo que permite establecer estándares de medición, que a su vez permiten mejorar el desempeño del trabajo sobre una base objetiva.

7. La elección correcta de un sistema de valuación de puestos que se adecúe a las necesidades de la organización, al determinar la posición que guarda cada puesto en relación con los demás, permite establecer estructuras adecuadas de sueldos; pero también sirve como soporte en la planeación y desarrollo de

las personas que integran la organización, porque conociendo la importancia de los puestos se podrá planear la proyección de los integrantes de los mismos.

8. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese puesto en relación a los demás.

9. Aunque las técnicas de valuación del desempeño no son en sí consecuencia directa de la Administración de Compensaciones, resulta indispensable para ésta y para la sana existencia de la empresa, vincular estrechamente la eficiencia en el rendimiento del trabajo a la valuación de puestos para poder asignar de esa manera sueldos equitativos internamente.

10. Los ingredientes básicos de una buena política de compensaciones incluyen disposiciones que reconozcan: la necesidad de sueldos equitativos, las necesidades de los empleados y oportunidades de progreso para ellos; los problemas y limitaciones que enfrenta la empresa, así como sus necesidades de mejora continua de productividad; las prácticas del mercado y, en su conjunto, la comunicación clara del plan a aquellos que resultan afectados por él, de tal forma que se obtenga la aceptación y el compromiso por parte del empleado.

B I B L I O G R A F I A

1. CAZARES, Laura, CHRISTEN, JARAMILLO, VILLASEÑOR Y ZAMUDIO, Técnicas Actuales de Investigación Documental, 3a. ed., México, Trillas, 1991.
2. CENTRO REGIONAL DE AYUDA TECNICA, Manual de Adiestramiento y Consulta para el Análisis de Puestos, 1a. ed., México, Trillas, 1972.
3. CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 1a. ed., Bogotá, Colombia, McGraw-Hill, 1990.
4. CHRUDEN, Herbert y SHERMAN, Arthur, Administración de Personal, 3a. ed., México, CECSA, 1967.
5. CONTRERAS, Marisela, PEREDO, M. y JUAREZ, M., Consideraciones Generales sobre las Técnicas de Análisis y Valuación de Puestos y la Calificación de Méritos, s.e., México, UNAM, 1975.
6. DANTY, Louis, y LAFRANCE, J., Práctica de la Remuneración del Trabajo, 2a. ed., España, Rialp, 1965.

7. "El Proceso Integral de Compensación", BOLETIN MENSUAL AMERICA, México, Asociación Metropolitana de Ejecutivos en Relaciones Industriales, agosto de 1991.
8. ESCOBAR, Gustavo, Etica, 2a. ed., México, McGraw-Hill, 1990.
9. ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, Ley Federal del Trabajo, 22a. ed., México, Teocalli, 1992.
10. GEORGE, Claude, Historia del Pensamiento Administrativo, 1a. ed., México, Prentice Hall, 1987.
11. GUZMAN VALDIVIA, Isaac, La Ciencia de la Administración, 1a. ed., México, Limusa, 1980.
12. JUAN PABLO II, Encíclica Centesimus Annus, s.e., México, Librería Parroquial de Clavería, s/f.
13. JUAN PABLO II, Encíclica Laborem Exercens, s.e., México, Librería Parroquial de Clavería, s/f.
14. KELLY, Joe, Relaciones Humanas en la Empresa, 3a. ed., Buenos Aires, Argentina, El Ateneo, 1981.
15. KOONTZ, Harold, O'DONNELL y WEIHRICH, Administración, 3a. ed., México, McGraw-Hill, 1986.

16. LASSALA MAZO, Ricardo, "Artículos Sobre Indicadores de Productividad", REFLEJOS, México, Joaquín Peón Editorial, No. 6, 1982.
17. LEÑERO, Armando, Mercados Erráticos de Compensación, s.e., México, Universidad Iberoamericana, 1986.
18. LEON XIII, Encíclica Rerum Novarum, s.e., México, Librería Parroquial de Clavería, s/f.
19. LIVY, Bryan, Job Evaluation, a Critical Review, 3a. ed., London, George Allen & Unwin, 1975.
20. LLANO, Carlos, Análisis de la Acción Directiva, 1a. ed., México, Limusa, 1989.
21. LLANO, Carlos, El Empresario y su Acción, 1a. ed., México, Limusa, 1990.
22. MALDONADO, Teresa, La Compensación Como Elemento Base de la Productividad, s.e., México, Universidad Iberoamericana, 1984.
23. McCONNELL, Campbell, Curso Básico de Economía, 2a. ed., España, Aguilar, 1975.
24. Mc GREGOR, Douglas, EL Aspecto Humano de las Empresas,

- 1a. ed., México, Diana, 1971.
25. MERRIL, Harwood, Clásicos en Administración, 1a. ed., México, Limusa, 1982.
26. NEWMAN, William y WARREN, La Dinámica Administrativa, 1a. ed., México, Diana, 1986.
27. PEIRO, José Inés, El Análisis de Puestos y las Posibilidades que Ofrece su Aplicación, s.e., Monterrey, N.L., México, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 1970.
28. PEIRO, José Inés, La Valuación de Puestos, s.e., Monterrey, N.L., México, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 1970.
29. PIGORS, Paul y MYERS, Administración de Personal, 1a. ed., México, CECSA, 1975.
30. PIO XI, Encíclica Quadragesimo Anno, 6a. ed., México, Ediciones Paulinas, 1989.
31. REYES PONCE, Agustín, Administración de Personal, 1a. ed., México, Limusa, 1982.
32. REYES PONCE, Agustín, El Análisis de Puestos, 1a. ed.,

México, Limusa, 1973.

33. ROCK, Milton, Manual de Administración de Sueldos y Salarios, 1a. ed., México, McGraw-Hill, 1984.
34. STONER, James, y WANKEL, Charles, Administración, 3a. ed., México, Prentice Hall, 1989.
35. TABORGA, Huáscar, Cómo Hacer una Tesis, 12a. ed., México, Grijalbo, 1990.