

318302

10
24



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**“SISTEMA DE ADMINISTRACION DE
SUELDOS Y SALARIOS”**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

JOSE CARLOS MURILLO HERRERA

MEXICO, D. F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1987



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	PAGINA
INTRODUCCION	
CAPITULO I.- GENERALIDADES:	
1.1. Antecedentes históricos del Salario	1
1.2. Objetivos de la Administración de Sueldos y Salarios.	7
1.3. Importancia de la Administración de Sueldos y Salarios.	10
1.4. Políticas de la Administración de Sueldos y Salarios.	14
1.5. Ubicación de la Administración de Sueldos y Salarios en la Estructura de la Organización.	19
 CAPITULO II. ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.	
2.1. Definiciones	30
2.2. Naturaleza del Salario	35
2.3. Diferencias conceptuales entre Salario y Sueldo	38
2.4. Tipos de Salario	41
2.5. Percepciones complementarias	47
2.6. Naturaleza del puesto	54
2.7. Relación Puesto-Salario	62
2.8. Aspectos Legales del Salario	65
 CAPITULO III. ESTRUCTURACION ADECUADA DE UNA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS	
3.1. Desde el punto de vista social	72

	PAGINA
3.2. Desde el punto de vista económico	82
3.3. Desde el punto de vista legal	91

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

4.1. Importancia para definir los criterios de Salarios	103
4.2. Análisis de Puestos	107
4.3. Valuación de Puestos	115
4.4. Sistemas de Valuación de Puestos	120
4.5. Tabuladores de Sueldos y Salarios	141
4.6. Curva de Salarios	162
4.7. Calificación de Méritos	169

CAPITULO V. RESUMEN Y CONCLUSION

BIBLIOGRAFIA.

INTRODUCCION

Al elegir a la Administración de Sueldos y Salarios como tema de investigación del seminario, trato de encaminar mis inquietudes respecto al tema, que como aspirante a la Licenciatura en Administración, me preocupa la situación del país en cuanto a la remuneración de los trabajadores tanto en la Iniciativa Privada como en el Sector Público.

La difícil situación económica por la que atraviesa nuestro país y los constantes aumentos en los precios de los artículos de primera necesidad (situación difícil para el trabajador), han hecho patente mi interés en investigar las técnicas aplicadas en la Administración de Sueldos y Salarios, como instrumento esencial en la remuneración de personal; es por ello, que considero muy importante este campo para el desarrollo y realización del Licenciado en Administración.

Dentro de la presente investigación, hablaré de la Administración de Sueldos y Salarios como parte de la Administración de Recursos Humanos, de su ubicación en la organización, su importancia, políticas y objetivos que se deben de cubrir. Dentro de otro capítulo analizaré al salario y su relación con los demás elementos del tema, asimismo abordaré en otros diferentes puntos de vista para una correcta estructuración de la Administración de Sueldos y Salarios, en

otro adelante, analizaré las técnicas para la aplicación de la Administración de Sueldos y Salarios y como punto final de ésta investigación haré un pequeño resumen y expondré la conclusión correspondiente.

Espero que la forma sencilla en que se ha desarrollado esta modesta aportación, permita a todos los interesados en esta materia la fácil comprensión de los puntos tratados en la misma.

Así mismo, es importante mencionar que de acuerdo al enfoque en que abordaré el tema, no consideré necesario realizar una investigación de campo, ya que se ha realizado como tema de consulta y no profundisé ningún tipo de organización en especial.

Es también una inquietud personal, hacer resaltar la presencia del Licenciado en Administración tanto en la Iniciativa Privada como en el Sector Público, a través de la aportación de nuevos sistemas, nuevas ideas y nuevos procedimientos que coadyuven al logro del cambio más eficaz en los objetivos de cualquier tipo de organización.

Por último, me es grato expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas que cooperaron para la realización de ésta investigación.

CAPITULO I.- GENERALIDADES

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DEL SALARIO

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

En el imperio Azteca, (pueblo que carecía de moneda), - los pagos se hacían principalmente con el producto de la tie-- rra; objetos y mercancías que se utilizaban como medida de - cambio. Es por ésto que el "Tesoro" del emperador se forma-- ba de productos agrícolas como son: el frijol, granos, maíz, oleaginosas, piedras preciosas, vestidos, adornos, etc. (1)

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

Al principio del coloniaje, los salarios para los indí-- genas eran mínimos o bien no existían, por lo que no era ra-- ro que los trabajadores o sus familias muriesen de hambre. - Ya en los últimos tiempos del período colonial, el Barón de--

(1) Dfáz del Castillo, Historia Verdadera de la Conquista de la Nueva España.

Humbolt estimaba que el promedio anual de ingreso con que -
contaban los indígenas para todos sus gastos familiares - -
eran de cincuenta y dos pesos anuales, cantidad completamen
te insuficiente, mientras que un Virrey a finales de la épo
ca colonial percibía aproximadamente sesenta mil pesos anua
les.

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

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

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

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

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

En 1877 se inició la época del Porfiriato, en la cual Porfirio Díaz dió al pueblo la paz y estabilidad de Gobierno que necesitaba, pero en su afán de mejorar la situación económica del país, permitió que la explotación tuviera -- nuevas formas de expresión. (2)

Benegas Galván, Obispo de Querétaro, en 1906 afirmó -- que la esclavitud existente en esa época, era peor que la anterior, puesto que estaba disfrazada de libertad.

A partir de 1906, se iniciaron los primeros movimientos obreros importantes en los cuales se exigían mejores -- salarios, destacando Cananea, Río Blanco, etc., las cuales iniciaron una inquietud que concluyó en la Revolución de -- 1910. (3)

La Revolución trajo consigo la aparición del Artículo No. 123 Constitucional, que garantiza al trabajador; la ob -- tención de un salario suficiente para satisfacer sus necesidades, así como condiciones de trabajo favorables y dere -- cho a prestaciones sociales; pero la realidad social del -- país no encaja con las proposiciones de dicho artículo, ya que el salario sigue siendo aún en nuestro tiempo, el prin -- cipal motivo de preocupación del trabajador. (3)

Uno de los momentos históricos, destacados en nuestro país, fué motivado por asuntos salariales. El ascenso y --

(2) González Ramírez Mahuel.- La Revolución Social de Méxi -- co.

(3) Silva Herzog, Jesús. Breve Historia de la Rev. Mex.

caída de Iturbide al trono del primer Imperio Mexicano, se vió fuertemente apoyada por el Ejército, al que había ofrecido mejores salarios, pero el cual, retiró su apoyo al darse cuenta de que no había incrementado verdaderamente los sueldos.

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

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

Muy poco se hizo durante esta época para favorecer al trabajador, pero el país estaba tan agotado que aceptó fácilmente la paz que ofrecía el Porfiriato. Sin embargo, durante todo ese período, los únicos que se mantuvieron en pie de lucha fueron los trabajadores, cuyas revueltas provocaron más tarde la Revolución.

Esta es la época más importante dentro de la historia del salario en México, ya que el trabajador tomó conciencia no sólo de sus derechos, sino también de su fuerza, --

por lo que se sintió obligado a exigir mejores salarios de los que había obtenido. La inconformidad con respecto al salario fué el motor que puso en marcha el movimiento revolucionario, ya que éste fué iniciado por el grupo anti--reeleccionista, fueron los trabajadores tanto del campo como de la ciudad, quienes hicieron posible que el movimiento continuara a pesar de la muerte de Madero y se extendiera por todo el país.

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

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

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

El Contrato Colectivo de trabajo, es además, un es- - fuerzo de democratización del derecho, lo que se observa - desde un doble ángulo: Desde luego, significa el Contrato-Colectivo, la posibilidad de que sean los dos miembros de-

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

Todos estos antecedentes históricos, conducen a pensar en la necesidad de un buen sistema de Administración de - -

dos y Salarios, que trate de resolver los problemas de retribución de los trabajadores, que como se ha mencionado, generó diversos hechos históricos.

1.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

Al hablar de objetivos, trato de pensar en los alcances que pretendo darle al programa, tomando como base, datos realistas para lograr objetivos alcanzables, que tienden a optimizar el desarrollo de la organización.

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

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

De las políticas, hablaré más adelante.

Se debe de lograr, que todo el personal esté convencido o al menos interesado de los beneficios que nos otorgarían el alcanzar los objetivos, tanto para el trabajador, como para la organización, pues de poco sirve contar con muy buenos objetivos; si se encuentra rechazo por cualquier

ra de las dos partes de la organización, con ésta y las políticas que sean necesarias, se tiene recorrido la mitad del camino, que nos llevará a la mejor Administración de Sueldos y Salarios para la organización.

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

- Controlar los sueldos y salarios para procurar que -- cumplan con su misión y que no sean ni muy altos ni -- muy bajos.
- Mantener cierta congruencia en la propia organización, estableciendo para ello, salarios estandar, para ocupaciones estandar.
- Ajustar los salarios a los cambios que se produzcan -- en el mercado de trabajo.
- Pagar más por aquellos trabajos que sean más difíci-- les e impliquen mayor responsabilidad, a fin de mante-- ner la equidad.
- Reconocer el principio del método, retribuyendo a los empleados, de acuerdo con su aprovechamiento en cada grupo ocupacional, para que tengan un incentivo y le-- sea atractivo el ascenso.
- Perfeccionar la aptitud de supervisores y directivos, para que puedan resolver los problemas planteados por el personal a sus órdenes.

- Implantar métodos racionales para resolver los problemas salariales.
- Ayudar a atraer y retener el número y tipo de empleados necesarios y mayormente capacitados para operar la empresa.
- Establecer horarios de trabajo y períodos de ausencia con y sin percepción de salario, que sean justos, tanto para los trabajadores como para la organización.
- Promover incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos, para motivar la iniciativa.

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

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

Puede no ser práctico el intentar resolver todos los problemas de remuneración identificados. Algunos de ellos, tales como la introducción de juicios personales en las decisiones de los sueldos, no pueden resolverse por ningún método conocido.

Otros que a primera vista aparecen como problemas de-

salarios, pueden abarcar la planeación de la organización, el horario de trabajo, o el reclutamiento.

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

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

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

1.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

La Administración de los Sueldos y Salarios, es un método de Administración, que puede resultar valioso para -- una organización útil para el directivo y, cuando menos, -- reconfortante para el empleado. Para cumplir estos propósitos, todas las organizaciones, incluso las más pequeñas,

deben contar primero con un programa formal de sueldos y salarios. El programa debe ser orientado a las necesidades de la organización particular, y toda persona interesada debe comprender sus responsabilidades dentro de él.

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

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

cios. Para el trabajador, este precio evalúa su experiencia y su esfuerzo, y determina el estándar de vida de su familia.

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

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

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

Importancia para al Empresa: Los salarios son imper-

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

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

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

Importancia para la Sociedad: Los salarios tienen un efecto importante dentro de los diferentes grupos o instituciones que integran una sociedad.

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

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

1.4 POLITICAS DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

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

Por medio de las políticas, se siente la influencia en toda la organización, de las actitudes de la directi-

va. Las políticas son las líneas generales de conducta - que deben establecerse en el fin de alcanzar los objeti- - vos; éstas permiten al personal directivo de una organiza- ción tomar decisiones en cualquier momento ante determina- da situación, compensando así la imposibilidad en que se - encuentra la dirección para tratar con cada empleado.

Un problema que surge frecuentemente, es que no exis - ten políticas establecidas explícitamente, cada organiza- ción establecerá en forma clara sus políticas y seguirlas, pues en ocasiones se convierten sólo en letra muerta. El - personal de la organización, no tarda en darse cuenta de - que en la práctica, éstas no se realizan y eso ocasiona ac - titudes negativas y problemas en la organización.

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

Concepto de Políticas: Es una guía que indica el ca- mino para facilitar las decisiones, constituyendo una ór- - den indirecta por medio de la cual los niveles superiores- de la organización, tratan de determinar la conducta de -- los niveles inferiores.

Requisitos que debe cubrir una política

ESTABILIDAD:

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

FLEXIBILIDAD:

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

INTELIGENCIA:

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

SINCERIDAD:

La insinceridad en el proceder, desprestigia no solo la órden recibida, sino la autoridad de quien la dicta, - además, si las acciones cotidianas contradicen las declaraciones, los miembros de la organización, perciben esa - discrepancia, y esto causa irritación y frustraciones.

EFFECTIVIDAD:

No debe permitirse que la línea de conducta observada en determinada política, vaya quedando delegada a la - condición de letra muerta debido a su deficiente aplicación.

Participación en su elaboración.

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

Las siguientes son políticas que se pueden aplicar a cualquier organización:

- Procurar que la política retributiva de la empresa, esté conforme con la de la Administración Pública.
- Atraer a los empleados competentes.
- Retener a empleados calificados.
- Proporcionar incentivos que estimulen al rendimiento.
- Proporcionar incentivos que estimulen al desarrollo.
- Proteger a los propietarios, procurando que la retribución no sea ni demasiado alta, ni demasiado baja, en relación con el valor recibido a cambio.
- Mantener la congruencia, fijando salarios similares para puestos semejantes.
- Ajustar los salarios a los cambios experimentados en el mercado de trabajo.
- Graduar las tarifas salariales de acuerdo con la dificultad e importancia de los puestos.
- Facilitar a los directivos las aptitudes requeridas para resolver los problemas requeridos.
- Asegurar la estabilidad y la seguridad de la retribución.
- Procurar no solo la justicia en la retribución, sino también que el empleado esté convencido de dicha justicia en todos los programas aprobados.

- Procurar ajustar las tarifas salariales a los cambios hechos en los distintos puestos.
- Facilitar, tanto a los empleados como a los sindicatos causas adecuados de formulación de recursos en materia salarial.
- Adoptar un programa de retribución, que sea flexible.
- Procurar la sencillez en los programas de retribución, para facilitar la comprensión de los mismos por parte de empleados.

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

Finalmente, deberán ser administradas consistentemente a través de todas las áreas de operación. Una estructura de sueldos sólida, conjuntamente con buenas políticas de operación, administradas consistentemente y uniformemente comprendidas por todas las personas afectadas, proporciona el mejor programa que la compañía pueda desarrollar.

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

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

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

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

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

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

las situaciones y para explicar las decisiones tomadas sobre la base de persona a persona.

PROBLEMAS DE LAS EMPRESAS GRANDES:

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

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

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

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

RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

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

Puede haber una cierta disputa, por supuesto respecto a la proposición de que el ejecutivo de línea, debe retener la autoridad y la responsabilidad básica de la paga de sus subordinados. En la medida en que las acciones remuneradoras puedan ser consideradas como instrumento de recompensa, incentivo y disciplina-correctiva, el ejecutivo particular debe ser responsable de ellas, si ha de responsabilizarse del rendimiento de sus subordinados. Además, se le responsabiliza de los costos de su grupo, y debe tener por tanto, la responsabilidad del muy importante elemento de los costos de Salarios

LIMITACIONES DE ALTA DIRECCION.

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

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

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

FUNCIONES DEL DIRECTIVO DE LINEA

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

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

Invariablemente, el ejecutivo individual, se halla implicado en la interpretación de las políticas. Estas representan formulaciones generales de los intentos de parte de la compañía, y se establecen pri-

mariamente para orientar el pensamiento de la dirección a lo largo de toda la organización. Al aplicar las, los ejecutivos de línea transcriben lo que estas políticas realmente significan. Puesto que cada interpretación se convierte en un precedente que tendrá efecto sobre las interpretaciones futuras, - en cierto sentido, esta función de los supervisores individuales, es una parte de la formulación de las políticas.

FUNCIONES DE ASESORIA

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

La investigación en la Administración de Sueldos y Salarios, es una función básica de la asesoría. Generalmente incluye cargos tales como encuestas de compensaciones, preparación de reportes, administración de los controles de la compañía, investigación de programas, prácticas y técnicas utilizadas por otras compañías, análisis de los hechos de los salarios internos, y el desarrollo de los datos que los directivos necesitan para tomar decisiones lógicas sobre los salarios.

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

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

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

Una última función de la Asesoría, radica en el área de la auditoría y el control. La alta di-

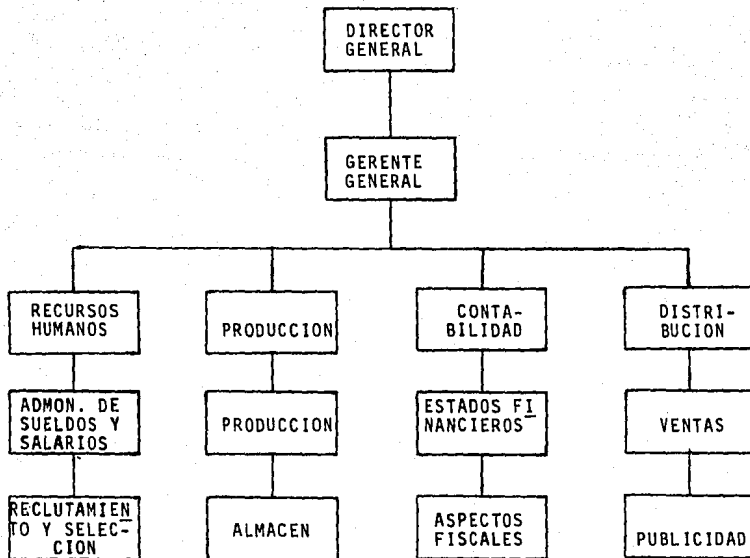
rección debe establecer algún medio para auditar y controlar las acciones de sueldos y salarios de -- los ejecutivos de toda la empresa, y con frecuen-- cia, los miembros de la asesoría, son utilizados - para proporcionar este control debido a que saben "el cómo" a su participación a la formulación de - las políticas y a su amplia visión de la compañía.

Auditar el trabajo de un ejecutivo, puede ser su puesto, ser una empresa no muy estimada. Cuando el mismo grupo que se supone de orientar e in-- fluenciar constructivamente a los supervisores de línea, juega también un papel en la auditoría, se crea una situación delicada que requiere de un tacto considerable y de la comprensión de todos los - interesados.

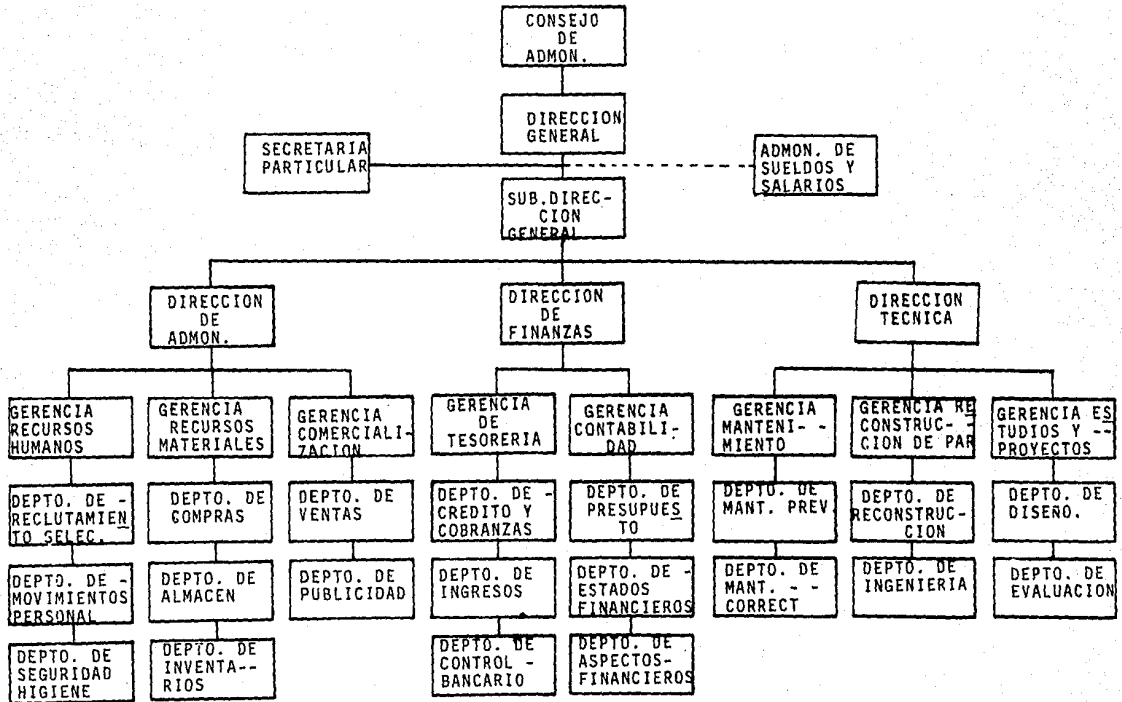
Lo que todos deben reconocer, es que la Asesoría, no está controlando, sino realizando tareas - administrativas de manera que la alta dirección, - pueda controlar efectivamente el programa.

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

LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS COMO PARTE DE LA GERENCIA O DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS (LINEA)



LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS EN UNA EMPRESA GRANDE EN LINEA STAFF O ASESORIA



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

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

2.1 DEFINICIONES.

En esta segunda parte del estudio, trataré lo referente al salario y las remuneraciones complementarias, al igual, hablaré del puesto.

Considero necesario empezar por algunas definiciones, que resultan esenciales en el estudio.

Empecemos por definir a la Administración de Sueldos- y Salarios.

"Es aquella parte de la Administración de personal, - que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a -- sus necesidades y a las posibilidades de la empresa". (1)

Otra definición de Administración de Sueldos y Sala-- rios que abarca aspectos esenciales, es la siguiente:

" Es la parte de la Administración de Recursos Humanos, que se ocupa de lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados, mediante sistemas de remuneración racional de trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficien-- cia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto, empleando para ello, la técnica de análisis y evaluación de puestos más adecuada a las necesidades y alcances de la orga nización." (2)

(1) Reyes Ponce Agustín. Admón de Persona? segunda parte

(2) Arias Galicia Fernando. Admón de Recursos Humanos.

Después de estas dos definiciones en las cuales se abarca lo más importante de la materia, daré la mía que será complementaria a las dos anteriores.

"Conjunto de técnicas y procedimientos que sirven de apoyo a los niveles directivos de la organización, para la regularización e información de sus decisiones, en materia de asignación de sueldos para los trabajadores, de manera, que a cada individuo de la organización, se le remunere de acuerdo con su contribución al logro de los objetivos de la organización.

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

Una vez definida la Administración de Sueldos y Salarios, paso a definir a él o los elementos que trata de administrar; el sueldo y salario, empezaré por este último.

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

La Ley Federal del Trabajo lo define en sus Artículos 82 y 84 de la siguiente manera:

SALARIO: "Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo, dicha retribución está integrada --

por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo".

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

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

Ahora definiré al "SUELDO"

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

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

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

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

Otra definición de "Puesto" es:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2. NATURALEZA DEL SALARIO

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

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

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

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

Bajo el criterio económico, el Salario puede ser en primer término, el precio del trabajo, teniendo relación con factores tales como la oferta, la demanda, el valor, etc., pero es también, una cuestión que tiene que ver con la productividad, con el nivel de vida, el poder adquisitivo, con la infla-

ción, con el costo de los bienes y de los servicios y es además un renglón del ingreso nacional.

En lo siglos XIX y XX, los adelantos científicos, han -- permitido que el trabajador proporcione una producción mucho ma yor que con sus simples brazos. La abundancia de mercancía y - la baja de las mismas, especialmente de las manufacturadas, lo - barato de los transportes y otros muchos elementos, han permitido un mayor consumo y por otra parte, el trabajador con un salario mayor, se han creado nuevas necesidades que han aumentado - el consumo de bienes, los cuales a veces no son necesarios.

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

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

De la misma Encíclica, podemos citar otro párrafo: "Al - trabajador, hay que fijarle una remuneración que alcance a cu-- brir el sustento suyo y el de su familia. Es justo, desde luego, que el resto de la familia contribuya también al sosteni- - miento común de todos, como puede verse especialmente en las familias de campesinos, e igualmente en las de muchos artesanos -

y pequeños comerciantes, pero no es justo abusar de la edad infantil y de la debilidad de la mujer. Hay que luchar, por tanto, para que los padres de familia reciban un sueldo lo sufi-cientemente amplio, para atender convenientemente a las necesidades ordinarias".

Si se toma 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 la inmensa mayoría de la población, vive del salario. Es indiscutible, que si el salario es insuficiente para que esa - mayoría de población satisfaga las necesidades de una familia normal, toda la sociedad recibirá el daño, ya que inclusive, - la capacidad adquisitiva general, será de un bajísimo nivel, - 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 sostener quizá una mayor que lo normal en el futuro.

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

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

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

2.3 DIFERENCIAS CONCEPTUALES ENTRE SUELDO Y SALARIO

Partiendo de la base de que tanto el Sueldo como el Salario es "Toda retribución que percibe el hombre a cambio de un - servicio que ha prestado con su trabajo", o más concisamente, - "La remuneración por una actividad productiva" y en lo cual todos estamos de acuerdo, me avocaré a analizar la diferencia de - concepto entre el Sueldo y el Salario.

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

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

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

Desde el punto de vista de medición de trabajo o dicho de otro modo, estudio de tiempos y movimientos, a los trabajadores manuales u obreros, se les puede programar sus movimientos o tareas, dándoles un tiempo para cada actividad, como se da el caso de los trabajadores a destajo o por pieza, teniendo una tasa fija para cada pieza o volumen de producción, esto lo podríamos llamar Salario, lo contrario u opuesto se presenta con los empleados de oficina a los cuales difícilmente se les puede medir su rendimiento en base a un estudio de - -

tiempo y movimientos, por estar supeditados a realizar labores más intelectuales que los del primer grupo, como podrían ser para un director, la toma de decisiones o para un analista, la evaluación de la eficiencia del personal, esto a simple vista se nota que no se puede medir, aquí la forma de -- evaluación del empleado, se realiza por medio de los resultados que presenta o la utilidad de sus servicios a la organización.

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

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

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

2.4 TIPOS DE SALARIO

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

Los Salarios pueden clasificarse:

A) Por el medio empleado para su pago:

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

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

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

Aclarando en esta clasificación, que el pago en especie o el pago mixto, nunca podrán ser menores al Salario mí

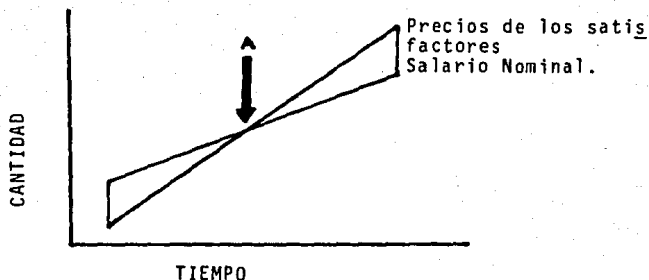
nimo, de la zona en que se lleve a cabo la relación de trabajo". (Ley Federal del Trabajo).

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

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

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

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



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

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

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

2. Familiar: Esta clasificación difiere de la individual, porque aquí, sí debe de alcanzar el salario para cubrir to

das las necesidades del trabajador y de su familia, pensando en una familia normal, la cual podría ser, la esposa y cuatro hijos o sea seis elementos, además debemos de considerar que estas necesidades deben de ser primarias.

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

1. Mínimo: Es la percepción más pequeña que recibe el trabajador, la cual le debe permitir satisfacer sus necesidades primarias y de la cual hablaremos más adelante.

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

E) Por la forma de Pago:

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

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

1.1 El cálculo de los Salarios es muy sencillo cuando se emplea un sistema basado en el tiempo. Cuando están implicados salarios semanales, mensuales o anuales, su cálculo requiere que se pague determinada cantidad al trabajador en determinados períodos de tiempo, por lo general, cada semana o cada quincena. Cuando se trate de salario por hora, el cálculo solo requiere la multiplicación del pago por hora por el número de horas trabajadas durante un período determinado.

Estos períodos de pago, pueden ser diarios, semanales, quincenales o mensuales.

1.2 Otra razón por la que se usen en las organizaciones el tipo de pago basado en el tiempo, sean sueldos o salarios por hora, es que muchos trabajos no están adaptados para el uso de pago por productividad. Por ejemplo, el puesto de Ingeniero de Diseño, implica una gran cantidad de actividad mental, para la cual es difícil fijar estándares de tiempo. El puesto de conserje, quizá no valga la pena estudiarlo para fijar un estándar. La alternativa más común en estos casos, es usar un sistema de pagos basados en el tiempo, sea en la forma de sueldo o salario por hora.

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

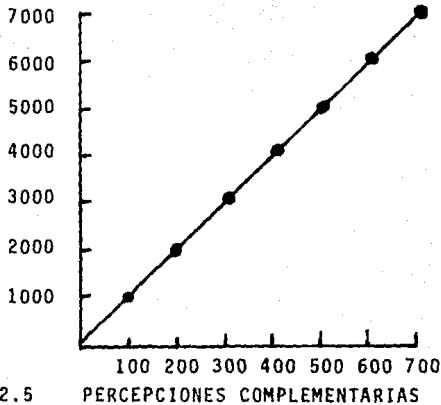
Los salarios basados en la producción pueden clasificarse como salarios de incentivos, puesto que proporcionan un incentivo que motiva al trabajador a producir a un mayor ritmo de trabajo.

La principal ventaja de pago de salario por Unidad, se resume a que mientras más produce, más gana, en consecuencia, está obligado a aumentar su ritmo de producción. Como ejemplo supóngase que se le paga a un trabajador un destajo de cien -- pesos por unidad producida. Si produce cero unidades por hora, no gana nada, si produce 20 unidades por hora, gana 2000 pesos por hora, si produce 40 unidades por hora, gana 4000 pesos por hora, y así sucesivamente. Esta relación se puede observar en la siguiente tabla.

DESTAJO x PRODUCCION x HORA = SALARIO POR HORA

Precio por Unidad	Unidad por Hora	Salario por Hora
\$ 100.00	10	\$ 1000.00
\$ 100.00	20	\$ 2000.00
\$ 100.00	30	\$ 3000.00
\$ 100.00	40	\$ 4000.00
\$ 100.00	50	\$ 5000.00
\$ 100.00	60	\$ 6000.00
\$ 100.00	70	\$ 7000.00

Esta relación se puede observar esquemáticamente, en la siguiente gráfica.



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

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

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

PARTICIPACION DE UTILIDADES: Tomando en consideración, la resolución de la Comisión Nacional para la Participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas, ésta se puede definir de la siguientes manera:

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

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

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

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

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

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

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

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

ma.

- Da mayor iniciativa al obrero.

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

- Aumenta la productividad

- Favorece que se vea la organización como unidad, eliminando la visión fragmentaria o particularista de cada departamento, sección, etc.

- Complementa otros medios de Administración de Sueldos y Salarios.

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

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

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

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

- Ayuda a suprimir la lucha de clases.

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

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

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

Los que aumentan las utilidades por mayor trabajo, ahorro, etc., de un empleado, sección o departamento, normalmente baja por el trabajo de otros departamento, o por causas fortuitas. El trabajador no puede, por ello, ver la relación de su esfuerzo con los resultados finales.

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

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

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

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

C) Para el funcionamiento de la Empresa: Requiere necesariamente algún control por parte del trabajador, directo o indirecto, de las utilidades obtenidas, dando lugar con ello, a discusiones, choques, etc., con el patrón.

No es frecuente ni fácil, que los trabajadores tengan visión empresarial, de hecho esto es lo que justifica el salario, como prestación, limitada, pero segura. Por eso, los empresarios, serán siempre en número reducido, ya que ese carácter implica asumir un riesgo.

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

Establecida la experiencia en todos los países americanos, en que esta ha demostrado que se tiende siempre a cambiarla por algo más sencillo y efectivo.

Se hizo demasiado incapié en el reparto de utilidades, por considerarlo representativo en lo que se refiere a percepciones complementarias del salario y la cual se da en la mayoría de las organizaciones privadas del País, ya que en el sector público, existe el aguinaldo como percepción complementaria de los trabajadores al servicio del Estado que actualmente es el 40%. A la par de otras que se dan indistintamente en el sector público o en el sector privado, las cuales enunciaré enseguida.

PRIMA VACACIONAL: Como lo señala el artículo 80 de la Ley Federal del Trabajo, los trabajadores tendrán derecho a una prima vacacional no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan, el objeto de esta disposi

ción, es que los trabajadores disfrutan de sus vacaciones, -
obteniendo un ingreso extraordinario, a efecto de que no con-
traigan obligaciones que excedan de sus ingresos normales. -

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

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

PRIMA DE ANTIGUEDAD: Aún cuando esta percepción no la cobra-
el trabajador, sino hasta el momento de su retiro de la orga-
nización, es importante establecer que cada año que transcu-
rra se va aumentando el monto de la percepción complementa-
ria.

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

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

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

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

2.6 NATURALEZA DEL PUESTO

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

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

la organización misma de la empresa.

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

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

Desglosando esta definición, tendremos:

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

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

Unidad específica de Trabajo: Como las operaciones y - requisitos de un Puesto están ligadas como vista en la efi- - ciencia de la producción y las posibilidades de la actuación-

humana normal, cada uno de ellos, forma una unidad específica, es decir, que difiere de otros Puestos por la naturaleza, número o estructuración de las operaciones que comprenden, o de los requisitos que supone.

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

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

La diferencia entre Ocupación y "Puesto", es la que se da entre el género y las especies que comprenden.

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

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

Puede suceder que un mismo puesto sea conocido en distintas organizaciones, y aún dentro de la misma, con nombres

diferentes. Así por ejemplo: "Maquinistas" y "Operador Mecánico" suelen expresar el mismo trabajo. A veces, por lo contrario, el mismo título se aplica a puestos diversos. Tal ocurre con el título de "Oficinistas" que frecuentemente se aplica a labores muy diversos en diferentes empresas.

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

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

El Puesto y la Administración de Personal: El Puesto sirve para definir no sólo las actividades de la organiza-

ción que va a desempeñar un empleado, sino también la relación de estas actividades con las ejecutadas por otros trabajadores para el logro de los objetivos de la organización. - Proporciona los medios para dividir y asignar la autoridad y responsabilidad que deba ser ejercida por quienes ocupen los puestos.

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

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

Relación del Puesto con el Papel y el Status: Todo - empleado posee cierto patrón de acción o de comportamiento - que se espera de él en su relación con otros en la organiza-

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

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

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

El Papel desempeñado por un empleado, también puede ser influido por su percepción del rol, esto es, por su percepción de la forma en que se espere que actúe o por la for

ma en que sus compañeros esperan que actúe en determinada situación. No es raro que un empleado pueda recibir su función en forma distinta de los demás, incluyendo a su jefe, cuando esas diferencias en la percepción son de importancia, puede ser la causa de que se presenten conflictos entre un trabajador y sus compañeros, en consecuencia, la cooperación y la eficiencia en una organización requiere que el personal de supervisión, reconozca la importancia del papel y el status en las relaciones interpersonales y sus efectos sobre el desempeño.

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

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

Las mejoras en el diseño de puestos durante el movimiento de la administración científica, fueron dirigidas hacia la eliminación, rearrreglo o combinación de los varios mo

vimientos y operaciones que componían un trabajo para que pudiera desempeñarse con más facilidad y rapidez. La especialización o dilución del trabajo resultante de tales esfuerzos, solía hacer que se dividieran varios puestos en dos o más de ellos, cada uno de ellos menores obligaciones.

En los últimos años, el diseño del puesto, ha implicado algo más que consideraciones técnicas. Si bien los esfuerzos para crear puestos en los cuales las actividades fueran más simples o repetitivas, pueden ser buenos desde un punto de vista técnico, no lo pueden ser bajo el punto de vista humano, ya que los empleados se aburren o desarrollan menos esfuerzo, con el resultado de que son menos productivos. En consecuencia, el diseño de puestos, debe también reconocer las consideraciones humanas, o sea, las necesidades psicológicas de los empleados y su bienestar. También se debe dar reconocimiento a los posibles efectos sobre la sociedad, que puede resultar debido a la forma en que los puestos estén estructurados.

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

así como, interesarse a instruirse y a capacitarse para desarrollar mejor sus actividades.

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

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

2.7 RELACION PUESTO - SALARIO

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

Así se puede observar que lo que determina al Salario, es la responsabilidad y requisitos del puesto y esto hace -- que los dos conceptos se manejen en forma conjunta.

La motivación de los empleados para que sean más productivos y para que produzcan con un alto nivel de calidad, requiere que se use una pluralidad de incentivos en proporciones variables, de acuerdo al puesto. Debido a la diferencia en los esquemas de necesidades y a su naturaleza siempre

cambiante, los incentivos que son los mejores para un grupo o para un individuo, pueden no resultar efectivos para otro en un momento determinado. La comprensión de la gama de incentivos de que dispone, proporcionará al ejecutivo la base para determinar los enfoques más apropiados para crear un ambiente más saludable y productivo en el trabajo. Sin embargo, debe reconocerse que en un individuo, en un momento dado, compiten muchas necesidades, y que la satisfacción de estas necesidades, dependerá de que se encuentren presentes varios incentivos en un momento.

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

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

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

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

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

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

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

2.8 ASPECTOS LEGALES DEL SALARIO

En este punto del estudio enunciaré los artículos de la Ley Federal del Trabajo, que profundizan el tema del salario, siendo de gran importancia mencionar dichos artículos.

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

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

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

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

Artículo No. 85.- El Salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo, de acuerdo con las dispo

siones de esta Ley. Para fijar el importe del salario, se tomará en consideración, la cantidad y calidad del trabajo.

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

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

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

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

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

Artículo No. 89.- Para determinar el monto de las indemnizaciones que deben pagarse a los trabajadores, se tomará como base el salario correspondiente al día en que nazca-

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

Artículo No. 90.- Salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo.

El Salario Mínimo, deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos.

Se considera de utilidad social, el establecimiento de instituciones y medidas que protejan la capacidad adquisitiva del salario y faciliten el acceso de los trabajadores a la obtención de satisfactores.

Artículo No. 91.- Los salarios mínimos, podrán ser - generales par una o varias zonas económicas, que pueden extenderse a una o dos o más Entidades Federativas o Profesionales, para una rama determinada de la Industria o del Comercio o para profesiones, oficios o trabajos especiales, - dentro de una o varias zonas económicas.

Artículo No. 92.- Los Salarios mínimos, generales re giran para todos los trabajadores de la zona o zonas consideradas, independientemente de las ramas de la Industria, - del Comercio, Profesiones, oficios o trabajos especiales.

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

Artículo No. 94.- Los Salarios mínimos, serán fi ja-- dos por las Comisiones Regionales y serán sometidos para su ratificación o modificación a la Comisión Nacional de los - Salarios Mínimos.

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

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

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

los siguientes casos.

I. Pensiones alimenticias decretadas por la autoridad competente.

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

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

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

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

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

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

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

Artículo No. 101.- El Salario en efectivo deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permisi

tido hacerlo en mercancías, vales, fichas, o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda.

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

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

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

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

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

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

Artículo No. 108.- El pago del salario se efectuará en el lugar donde los trabajadores presten sus servicios.

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

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

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

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

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

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

**CAPITULO III.- ESTRUCTURACION ADECUADA DE UNA ADMINIS-
TRACION DE SUELDOS Y SALARIOS**

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

3.1 DESDE EL PUNTO DE VISTA SOCIAL

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

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

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

Hasta el siglo XVIII, la agricultura en Inglaterra, no solo era floreciente y satisfacía las necesidades de la población, sino que permitía también la exportación de diver-

Los productos del campo, sin embargo en el proceso de industrialización se desplazaron numerosos grupos de población agrícola los incipientes centros industriales en busca de ocupación e ingresos.

Esta situación provocó una abundancia de mano de obra, que a su vez, dió lugar a la existencia de una competencia aguda por los puestos disponibles en las fábricas y si bien permitió un gran desarrollo de la industria inglesa, con notables utilidades para el capital, también hizo del trabajo del obrero, un régimen de explotación, colocando con frecuencia en condiciones de recibir salarios miserables, dando lugar a un empobrecimiento penoso de las clases laborantes a cuya costa, se efectuó el auge nacional.

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

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

En virtud de que el dinero representa una medida cuantificable de su valor, los empleados son completamente sensi-

bles, no solo respecto a la cantidad de su pago, sino también respecto a la forma en que esta cantidad se compara -- con la de sus compañeros. En consecuencia, el pago de salarios, debe ser equitativo, tanto en términos del desempeño del empleado, como en términos de los que otros trabajadores están recibiendo por su desempeño. El sistema para determinar el pago de los salarios, debe tomar en cuenta factores tales como el valor relativo y la demanda para cada puesto, y también las calificaciones y el desempeño de empleados en esos puestos. Al mismo tiempo, el sistema debe facilitar el control de los costos de mano de obra. Por último, debe tomar en cuenta las tarifas que se están pagando en puestos similares en la comunidad, las condiciones del mercado laboral local, los costos de la vida, y las varias Leyes Federales y locales que gobiernan el pago de los salarios.

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

Tales presiones, pueden incluir las de aumentos de salarios, ejercidas individualmente o colectivamente por los empleados a través de su sindicato. Las presiones también se

presentan en forma de competencia, de parte de otros empleados en el mercado laboral, para los individuos que poseen cierta habilidad, y dentro de una organización para reducir los costos de mano de obra, para enfrentarse a la competencia.

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

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

Es de mucha importancia el hecho de que la retribución proporcione una medida tangible del valor relativo del empleado, para la organización y una base para juzgar si el dinero que recibe por su trabajo es o no equitativo y justo en términos de lo que él percibe, por lo que contribuye. De acuerdo con la teoría de la equidad, todo individuo espera-

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

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

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

También se requiere una comunicación efectiva para que los empleados reconozcan que están siendo tratados con justicia, en términos de sus resultados monetarios. Un sistema efectivo de comunicación, también debe facilitar la re-

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

Los niveles de retribución son de importancia para la colectividad porque ayudan a determinar la prosperidad y el estándar de vida que en ella prevalece. Los altos niveles de salarios, representan mayores ingresos -- por impuestos que posiblemente sirvan para construir me-

jores escuelas, hospitales, y varios otros servicios públicos. También contribuye al poder de compra del empleado, a la economía y al nivel general de prosperidad de la colectividad en conjunto. En muchas regiones económicamente deprimidas, tanto nacionales como del extranjero, los niveles de vida y de bienestar general, han sido mejorados de manera sustancial como resultado de trabajos bien retribuidos, creados por las nuevas industrias que se mudan y/o trasladan a esas áreas. Más aún a pesar de las acusaciones de explotación, que en ocasiones se han esgrimido contra ellas, con frecuencia injustificadamente, las sucursales extranjeras de las compañías de Estados Unidos, han ayudado a elevar los niveles de salarios y de los estándares de vida en muchas regiones extranjeras en donde para la población local. Varias áreas empobrecidas de los Estados Unidos, también han logrado beneficios similares de una nueva industria.

Las regiones que tienen tarifas de salarios bajos o nóminas declinantes, que por otra parte, se ven afectadas adversamente por el hecho de que la gente carece del dinero indispensable para lograr estándares de vida satisfactoria o servicios públicos adecuados. Las recisiones comerciales, la reducción de gastos federales y la competencia extranjera que obliga a importantes suspensiones. A los empleadores también puede afectar en forma adversa la economía de la colectividad. Por ejemplo, las reduc-

ciones en los gastos para defensa, han tenido agudos muy serios problemas e impactos en aquellas localidades de los Estados Unidos, en donde las industrias han sido ubicadas.

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

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

En los últimos años, los empleados de agencias gubernamentales federales, estatales y locales educacionales y de otras organizaciones no lucrativas, también

han recorrido a la sindicalización y a la contratación colectiva, e incluso al derecho de huelga como medio de mantener sus condiciones de trabajo al parejo de -- las concedidas en las empresas particulares. Así las relaciones laborales, se han convertido en una función de importancia en la Administración de Sueldos, conjuntamente con las de personal, en la mayoría de las organizaciones.

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

Como pago o producto de su trabajo, los empleados buscan sólo la satisfacción personal y las retribuciones financieras, sino también seguridad. En especial cuando se vuelven viejos y menos empleables, o cuando están incapacitados o demasiado viejos para trabajar, la seguridad financiera es de importancia extrema para ellos. Estrechamente relacionada con la seguridad financiera se encuentra la seguridad emocional, o la sensación de bienestar que resulta de sentirse capaz para enfrentarse tanto a los problemas financieros como al ajuste personal que se puedan presentar durante su empleo o después de retirarse de él.

Como se mencionó anteriormente, la profesionalización de la Administración de Sueldos, está ligada a la de personal, con lo cual, da como resultado que se ponga más interés en el bienestar y en la seguridad de -- los empleados, durante su empleo y después de su jubilación. La creciente preocupación por la seguridad -- del empleado, también se ha debido a los efectos sobre los empleadores de la competición por personal calificado, de la legislación gubernamental y las negociaciones sindicales.

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

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

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

pueda trabajar a causa de enfermedad, incapacidad o edad avanzada.

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

3.2 DESDE EL PUNTO DE VISTA ECONOMICO

Todos sabemos que el trabajador es una persona que ni se vende ni se compra, pero al mismo tiempo estamos viendo cada día, como todos los trabajadores dependientes alquilan por un precio, su fuerza de trabajo.

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

El juego de la Ley de la oferta y la demanda, fija el nivel de salarios como tendencia, esto es, un nivel en el cual tratan espontáneamente de fijarse esos salarios; ello no implica que ningún empresario pueda pagar más. Lo interesante es señalar e insistir que puede lo-

grarse un incremento extraordinario en el ritmo de desarrollo económico de un país, y que este no va necesariamente aparejado de un beneficio general para la población. Puede pensarse, sin embargo, en un tipo de desarrollo que vaya acompañado de una participación igual o creciente en el ingreso nacional, de parte de la población ocupada. En este caso, cualquier incremento en el producto nacional, lo recibe la mayoría de la población ocupada del país, pero el remanente de los ingresos, que se destina a fines de inversión o ahorro, puede resultar demasiado pequeño para permitir un crecimiento real y palpable de la nación que lo realiza; en tal caso, se vería frenado el desarrollo económico. Al intentar, un país en proceso de crecimiento, alcanzar así, un ritmo de desarrollo igual o superior a la distribución de los ingresos, sin disponer de los recursos económicos necesarios, tiene que recurrir a fondos exteriores para financiar ese desenvolvimiento, que puede crear situaciones y problemas de fricción política, tanto para el país que los envía, como para el que los recibe, y lo que resulta aún más importante, propiciar el empobrecimiento cuando las utilidades generadas, no son reinvertidas, sino despachadas al extranjero.

En la contabilidad nacional, el producto bruto es la suma de bienes y servicios producidos en el país, duran-

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

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

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

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

Esto implica que todo tipo de operaciones, dependen de la disponibilidad y precios de los bienes de capital necesarios, esta disponibilidad varía considerablemente en -- las sociedades. Los medios para los ferrocarriles, tienen poca oferta en Brasil, pero en Estados Unidos y en -- los países de Europa Occidental, su oferta es abundante.- El capital, bajo la forma de fertilizantes o de maquinaria altamente automatizada para las granjas, pueden tener poca oferta y por lo tanto, obstruir la productividad de las granjas en la URSS rural, pero pueden estar disponibles en modelos ultramodernos en la Norteamérica campesina.

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

El precio del trabajo, es también un factor económico-

extremadamente importante, desde el punto de vista de los insumos del medio ambiente económico, el aumento de salarios en Estados Unidos, ha causado con frecuencia, problemas de costos para el productor norteamericano, que vende sus productos en muchos países extranjeros. Hasta hace tan sólo unos años, una persona podía producir en Europa a un precio de trabajo que sería la mitad del de Estados Unidos; en México, a precios que serían un cuarto y en -- Taiwán, a precios que representarían tan sólo un décimo.

Los insumos de una compañía o de cualquier otra clase de empresa, se ven claramente afectados por los cambios en el nivel de precios, si los precios suben rápidamente, como sucedió en la mayoría de las partes del mundo, durante la década 70's, la perturbación que se crea tanto del lado del insumo, como respecto al producto puede ser muy severa. La inflación no sólo daña a los negocios, sino que también tiene influencias muy perturbadoras sobre cualquier clase de organización, a través de sus efectos sobre los costos del trabajo, materiales y otros conceptos.

Desde el punto de vista de los recursos naturales, no puede asentarse que México, sea un país excepcionalmente dotado, aunque tampoco resulta cierta la afirmación contraria. Nuestro país tiene potencial agrícola y forestal, dispone de recursos hidroeléctricos, recursos siderúrgicos y de recursos petroleros, sin embargo, a pesar de que existe una variedad extraordinaria de clima y de -

condiciones hidrográficas y topográficas, la técnica actual en la mayor parte del país, se encuentra atrasada - particularmente en la agricultura, la que continúa con sus tradicionales problemas estructurales que incluyen - la escasez de crédito adecuado; utilización mínima de -- equipo mecanizado; baja explotación de la tierra; la falta de comunicaciones y transportes, tales como caminos - alimentadores y los bajos rendimientos, que cuando mucho han llegado a crecer en promedio de 1.5% al año en la última década. Como simple comparación, puede señalarse -- que Italia, con un territorio más pequeño que el Estado de Chihuahua, tiene una producción agrícola cuatro veces mayor que la de toda la República Mexicana.

Por lo que se refiere a la población, de todos es sabido que la tasa de aumento, resulta una de las más altas del mundo. Esto significa que los incrementos que - se logran en la producción de bienes y servicios, tienen que repartirse entre un mayor número de consumidores, y si a este hecho se agrega que la composición de la población demuestra, que en México existe una mayor porporción de individuos jóvenes, en comparación a lo que ocurre en otras naciones y que si bien la potencialidad de estos - es grande, en la actualidad, sólo significa desde el punto de vista económico, que ellos se encuentran al margen de la función productiva nacional y por lo mismo, que -- los que producen tienen que cubrir las necesidades de -- los que no producen. En el país, es muy grande el por--

centaje de organizaciones pequeñas que ocupan un número-pequeño de personal y si bien es cierto que tanto las pequeñas como las grandes empresas, son necesarias a un -- país, también tienen inconvenientes, por ejemplo, una empresa pequeña no debe pretender que se le exima de pagar a sus trabajadores los salarios y prestaciones a que tienen derecho, alegando que en caso de hacerlo, tendría -- que desaparecer o buscar una protección que será el país quien finalmente pague.

El bajo poder de compra de la mayoría de la población-- de nuestro país, repercute en un mercado nacional raquítico y esto obliga a una excesiva diversificación de los -- productos de cada organización y origina precios más al--tos para estos artículos, a causa de su escaso volúmen de producción. Para darnos una idea más clara sobre la for--ma en que la inflación afecta a los distintos niveles de--la población, dicen los expertos, que es necesario rela--cionar los aumentos del costo de la vida, con el curso seguido por salarios, impuestos y ocupación. Si considera--mos el índice de poder adquisitivo de la moneda, en el -- año 1935 como 100, nos dicen los economistas, que para -- 1962, había bajado a 9.2, es decir, disminuyó más del 90%. El salario mínimo, promedio 1934 - 1935, era de 1.15; en--1962 - 1963, de 13.02. Hagamos el cálculo correspondien--te y comprobaremos con horror, que el salario mínimo pro--medio de 1962 - 1963, en pesos del año 1935, fué de 1.17-

contra 1.15 en aquel de 1935. Dos centavos de aumento real en 30 años.

Según los índices oficiales de precios, a partir de la devaluación de 1982, el costo de la vida en el D.F. subió entre el 75 y 100% en los últimos años, sin tomar en cuenta el costo de alquiler de habitación e inmuebles en general, que en el mismo lapso se estima que han subido más de 200% disminuyendo severamente el poder de compra, de quienes no tienen casa propia.

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

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

3.3 DESDE EL PUNTO DE VISTA LEGAL

Sin entrar en consideraciones sobre la técnica jurídica, con la cual se elaboró nuestra constitución de 1917, la Ley Federal del Trabajo de 1931 y la del 10 de mayo de 1970 y la reforma procesal de 1980.

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

En el Artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo, define la relación de trabajo como: "La prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario": define también el Contrato Individual de Trabajo "aquel, por virtud del cual, una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado; mediante el pago de un salario". Aclara este mismo artículo que "la prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado, producen los mismos efectos. Por consiguiente, el concepto jurídico de salario, está esencialmente ligado al concepto de subordinación en el servicio que presta.

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

ción colectiva. Por lo tanto, la historia de la contratación colectiva, es en gran parte la historia del sindicalismo.

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

Como se conoce ahora en los Estados Unidos, la negociación colectiva parece ser una institución un tanto complicada, que surgió de los albores de las colonias inglesas (Norteamérica). Desde la época en que era posible comprar artesanos a Thomas Hodge, en Liedstown, hasta el presente, cuando unas cuantas personas reunidas en un hotel de Nueva York, determinan los medios económicos de vida de muchos miles de trabajadores que viven en diversas partes del mundo.

Al hacer un resumen de la contratación colectiva, se imponen ciertas conclusiones fundamentales: 1) La contratación colectiva es una de nuestras instituciones económicas más antiguas, anterior en muchos años a las compañías mercantiles. 2) La contratación colectiva, al mismo tiempo que el sindicalismo ha crecido y prosperado en los ciclos de bonanza, y ha languidecido, y en ocasiones ha muerto

en los períodos de depresión. 3) la contratación colectiva ha estado creciendo constantemente, en términos de ensanchamiento y de penetración. 4) la contratación colectiva, - los mismos que el sindicalismo, ha padecido graves quebrantos y hasta la extinción transitoria, siempre que ha abandonado los motivos económicos por defender intereses políticos.

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

En la actualidad para el buen desarrollo social y económico de la empresa, es menester que ésta cumpla con sus - - obligaciones que en materia de seguridad tiene, a fin de -- que los trabajadores efectivamente gocen de las prestacio-- nes a que tienen derecho y con esto, estén protegidos contra los riesgos comunes de la vida diaria trabajadora.

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

El Seguro Social, descansa sobre dos conceptos:

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

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

Los Seguros Sociales, se clasifican en dos grupos:

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

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

Si desde el punto de vista del interés particular del obrero, es legítima la implantación de un sistema como el Seguro Social, que está destinado a proteger la economía familiar, también desde el más amplio punto de vista de los intereses de la sociedad tal medida halla una plena justificación porque con la misma tiende a evitar que la miseria y la angustia azoten a grandes sectores de la población nacional.

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

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

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

Atendiendo a la forma de otorgar estas prestaciones, - tenemos:

- a) Prestaciones en Efectivo.
- b) Prestaciones en Especie.

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

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

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

La lucha por dominar a la naturaleza para la mejor - satisfacción de las necesidades humanas, provoca el granmaquinismo, que lleva al hombre a las profundidades de la tierra o del mar, grandes alturas en el espacio, junto al fuego de los altos hornos, al ambiente letal de las zonas petrolíferas, de las plantas eléctricas, del laboratorio - ó de los lugares insalubres, y en general a la vida intensa de la fábrica, pero a medida que la técnica moderna se

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

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

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

La lucha por dominar a la naturaleza para la mejor - satisfacción de las necesidades humanas, provoca el granmaquinismo, que lleva al hombre a las profundidades de la tierra o del mar, grandes alturas en el espacio, junto al fuego de los altos hornos, al ambiente letal de las zonas petrolíferas, de las plantas eléctricas, del laboratorio - ó de los lugares insalubres, y en general a la vida intensa de la fábrica, pero a medida que la técnica moderna se

desenvuelve, más se multiplican y se agravan los riesgos a que están expuestos los hombres que dedican su vida al trabajo, de ahí que sea un deber esencialmente humano la protección eficaz y el remedio oportuno, frente a los infortunios que la actividad industrial puede traer aparejados.

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

Enfermedades generales y maternidad e invalidez, vejez y muerte.

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

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

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

para reducir la peligrosidad del trabajo y generalizar la seguridad.

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

Esta parte comprende el aspecto legal en la materia, el cual está contemplado en la Ley Federal de los Trabajadores, al Servicio del Estado Reglamentaria del Apartado B del Artículo 123 Constitucional.

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

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

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

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

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

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

Artículo 37.- Los pagos se efectuarán en el lugar en -- que los trabajadores presten sus servicios y se harán precisamente en moneda del curso legal o en cheques.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

de categoría y sueldo.

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

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

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

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

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

Artículo 15.- Los nombramientos deberán contener:

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

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

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

4.1 IMPORTANCIA PARA DEFINIR LOS CRITERIOS DE SALARIOS.

Las dificultades administrativas que se presentan, - combinadas con las limitaciones de la Administración de - - Sueldos y Salarios, apuntan todas a un hecho básico: A pesar de las Leyes, reglamentos, controles, técnicas y programas que han sido desarrollados para orientar a los supervi- sores en sus decisiones de salarios, el instrumento funda- mental de la Administración de Sueldos y Salarios, es toda- vía el juicio de la dirección. Los diferentes aspectos de- un programa formal de sueldos y salarios, están dirigidos - al mejoramiento de dicho juicio, el cual, idealmente debe- ría estar basado en los hechos y circunstancias relaciona- dos con cada problema de remuneración.

La calidad de las decisiones de un ejecutivo acerca- de los salarios mejorará, cuando comprenda tanto los objetivos básicos de la Administración de Sueldos y Salarios, así como; sus responsabilidades dentro del programa, mejorará - cuando obtenga suficiente conocimiento en esta área, de ma- nera que puede aplicar los diversos principios que han sido sometidos a prueba, tanto técnicos como prácticos.

Existe, por supuesto, el problema básico de la moti- vación, el ejecutivo debe llegar a conocer su importancia -

para todo lo concerniente a este problema, debe hacer patente el deseo de tomar decisiones que resuelvan genuinamente los problemas, en la remuneración de una forma que presente el mejor equilibrio entre los intereses de propietarios, -- ejecutivos y empleados.

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

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

Los empleados son también susceptibles respecto a la remuneración recibida por un trabajo comparable en otras --

compañías, generalmente su conocimiento de la paga en otros lugares es impreciso, pero si tienen la impresión que su propia paga es baja, probablemente se presentará un serio desinterés de los empleados, este problema no es sólo un importante factor en las actitudes de los empleados, sino que afecta también la capacidad de la compañía para atraer y retener el número y tipo de personas requeridas para su operación efectiva. Además, ya que los niveles de remuneración relativos afectan los costos relativos pueden tener efecto sobre la capacidad de la compañía para competir efectivamente en el mercado de los productos.

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

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

La inadecuación de la estructura interna de la empresa; con relación a la estructura del mercado puede ser inadecuada en dos formas: La primera cuando en la empresa se -

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

Son de suma importancia las encuestas de salarios para definir los criterios de salarios, las cuales consisten en la recopilación y tratamiento de los datos necesarios para lograr que la empresa efectúe la comparación de su es- -- tructura.

Dichas encuestas de salarios pueden ser de dos tipos:

Casuística: Son aquellas que hacen alusión a un número de -- terminado de puestos.

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

Ambos tipos de encuestas tienen sus ventajas y desventajas.

Desde el punto de vista de la empresa, la encuesta -- casuística, es más accesible cuando ésta por sí misma la -- lleve a cabo, teniendo el inconveniente de su limitación a --

un número específico de puestos, y el más grave, de que las estructuras totales de empresa y mercado no pueden fácilmente llegar a ser comparadas mediante el cálculo y representación gráfica de las curvas correspondientes a ambas.

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

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

4.2 ANALISIS DE PUESTOS.

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

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

Para lo cual, se requiere fundamentalmente:

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

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

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

La forma en que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo, se llama especificación de puesto.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

a) OBSERVACION DIRECTA: Permite recabar datos con mayor intensidad y viveza. Pero usada en forma exclusiva, es de ordinario insuficiente, como requiere en aquellos puestos-

en que existen actividades periódicas o eventuales que pueden no ejecutarse en el momento de la observación, así como aquellas constituidas por proceso que abarca todo un día o más.

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

No debe preocuparse el analista por interrumpirlo pa ra tomar anotaciones, pues ésto hace sentir al trabajador - la importancia de sus informes.

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

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

c) INFORME DE LOS SUPERVISORES INMEDIATOS: Estos funciona-- rios deben completar los datos que escapen a la observación y a las explicaciones del trabajador, pero su intervenció-

principal consiste en revisar los elementos recogidos y principalmente los informes del trabajador y el supervisor, cuando aparezca alguna contradicción o discrepancia, entre ambos hay que definirla antes de formular la descripción.

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

a) La descripción libre.

b) La lista checable.

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

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

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

e) REQUISITOS DEL ESTILO:

CLARIDAD: No usar términos ambiguos, que puedan entenderse - en dos o más sentidos y dé lugar a confusiones. De

biendo excluirse términos como asistir, verificar, etc.

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

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

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

OTRO METODO DE RECOLECCION DE DATOS:

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

Lo primero es la entrevista con el encargado del puesto y como alternativa se puede usar el cuestionario cuidadosamente elaborado, para registrar la información necesaria del titular del cargo y de su superior, la cual ya se mencionó al igual que los anteriores y, por último, haremos mención de --

una de las técnicas más usadas, la cual consiste en una combinación de la entrevista y cuestionario.

Este método proporciona una combinación de algunas de las técnicas de los procedimientos anteriores. Deben prepararse cuestionarios del mismo tipo básico. Los errores de omisión, deben anotarse con objeto de determinar la información adicional que se necesita, así como aclarar la información existente, en seguida los analistas de puestos, deben entrevistar a los empleados. Sin embargo ante la imposibilidad de entrevistar a todos los empleados, debe seleccionarse una muestra representativa para este objeto, la información obtenida de los cuestionarios y de las entrevistas de comprobación, proporciona los datos necesarios sobre los puestos, aún cuando este procedimiento es definitivamente superior al uso del solo cuestionario y/o la entrevista, por ésta razón, la combinación de ambos, permite sumar las ventajas de éstos y reducir las desventajas.

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

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

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

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

4.3 VALUACION DE PUESTOS

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

Imponiendo dicho método, definimos un procedimiento-

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

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

Por ello resulta incomprensible el hecho de que haya miles de empresarios que, semana tras semana, abonen una partida tan importante, como es la mano de obra sin haberse nunca detenido a pensar, cuál es realmente la contra partida -- que reciben. En la mayoría de los casos, lo más que consiguen es manejar una unidad de medidas heterogéneas que la engloban en el concepto de "producción", es decir, saben que han recibido más o menos productos, pero ignoran en absoluto los trabajos que ha habido que efectuar para conseguir aquella producción.

Para conseguir un clima estimulante en el ambiente laboral, hay que partir de una situación justa, es decir, analizar la influencia de una serie de factores para definir -- unas categorías y clasificaciones lo más adecuadas a las características de los que trabajan y al trabajo que realizan.

Ninguna estructura racional de estímulos, puede desconocer la inmensa fuerza de los instintos y deseos primarios, entre los que ocupa lugar muy destacado el amor propio, que incita a establecer comparaciones entre la categoría que nos asignan y la que conceden a los demás.

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

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

Compensar con justo criterio lo que hace y cómo se hace, reconocer las posibilidades que tiene el individuo en su tarea y lo que en otras funciones puede aportar a la empresa, por último, remunerar equitativamente no sólo por lo que da, sino por su actitud y por el significado que tiene para el conjunto el considerarle como compañero y como colaborador. Todo ello supone seguir la más acertada política para alcanzar, además de los objetivos del grupo, planes de empresa, sección o departamento, los objetivos y aspiraciones individuales los cuales, en el concepto moderno de empresa, significa lograr uno de sus principales fines.

La implantación de la valuación de puestos, es cuan-

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

- 1). La naturaleza de la valuación de puestos,
- 2). Los principales objetivos de tales programas,
- 3). Necesidades expreas de la organización en particular,
- 4). La forma en que la valuación de puestos cubrirá tales necesidades,
- 5). La experiencia de otras compañías del mismo y de otros ramos en la valuación de puestos.
- 6). Las limitaciones de estos planes y,
- 7). El efecto en los costos.

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

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

Objetivos Esenciales:

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

Una correcta jerarquización de los puestos, favorece la organización y a la eficiencia de las empresas.

2. La jerarquización de los salarios. La valuación de puestos, por sí sola, no aprecia la justicia en el monto de los salarios absolutos, pero señala las injusticias en los salarios relativos; en otras palabras: no determina cuánto debe

pagarse a un trabajador, sino que sólo indica si lo que paga guarda la debida relación con lo que reciben los demás.

4.4 SISTEMAS DE VALUACION DE PUESTOS:

Cinco son los sistemas fundamentales seguidos para -- llevar a cabo la valuación del trabajo de una empresa, los - cuales son conocidos con los siguientes nombres: Sistema de Alineación u Ordenamiento, Sistema de Grados o Categorías -- Predeterminadas, Sistema de Comparación de Factores, Sistema de Valuación por Puntos y Sistema Hay.

SISTEMA DE ALINEACION U ORDENAMIENTO:

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

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

Siendo éste un sistema más bien subjetivo que técni-- co, es indispensable la formación del Comité, ya que lo esen-- cial es cambiar la opinión de diversos valuadores sobre el -

orden de los puestos, para un valor promedio más cercano a la realidad.

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

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

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

La valuación por alineamiento es poco técnica ya que ordena los puestos considerándolos como un conjunto indiferenciado; comienza por ordenar los puestos tipo, para tener-

una base firme, plenamente aceptada, que servirá de apoyo para ordenar todos los demás puestos.

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

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

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

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

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

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

Ventajas:

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

Desventajas:

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

SISTEMA DE GRADOS O CATEGORIAS PREDETERMINADAS

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

Fijación previa de grados de trabajo: Tomando en consideración las características de las labores que se desarrollan en la empresa se fijan determinados grados o niveles de trabajo ordinariamente de cinco a ocho, en los cuales, pueden quedar clasificados todos los puestos de la empresa. Esta fijación se hace sin sujetarse a reglas técnicas, sino mediante la simple apreciación de los principales grupos que se formen en las labores de la empresa. Una vez establecidos estos grados de trabajo se formula una definición de cada uno de ellos y se les asigna comunmente una numeración ordinal; el primero y el último deben ser tales que comprendan

los puestos ínfimos y supremo en categoría respectivamente. Como ejemplo, en una empresa pequeña, podrían considerarse tres grados. Empleados no calificados, calificados y funcionarios, clasificación de los puestos dentro de los grados. Se hace la comparación de los demás que consignan las especificaciones de puestos con cada uno de los grados para determinar en cual de éstos debe quedar clasificado el puesto en cuestión. Esta comparación puede hacerse aún sin especificación técnicamente formulada, pero es evidente que en tal supuesto, no debe de merecer el nombre de técnica un procedimiento de valuación semejante, ya que el puesto y el grado han sido considerados con un criterio meramente subjetivo. Dentro del mismo caso supuesto anteriormente, podríamos colocar al mensajero y al mozo de aseo dentro del primer grado, a las taquígrafas y secretarias en el segundo y a los jefes de oficina, gerentes, etc. en el tercero.

Apreciación del Método:

- a) Es sencillo y rápido, así como fácilmente comprendido -- por los trabajadores;
- b) Requiere de un costo muy pequeño para su implantación y mantenimiento;
- c) No establece relación comparativa entre puestos clasificados en el mismo grado;
- d) Solo en una pequeña parte elimina la subjetividad y el empirismo de la valuación.

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

SISTEMA DE COMPARACION DE FACTORES:

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

El sistema comprende 4 pasos:

1. Determinación de los factores,
2. Selección de los puestos clave,
3. Valuación de los puestos clave, para cada uno de los factores.
4. Valuación y clasificación de los puestos restantes, comparándolos factor por factor con los puestos claves.

1. Determinación de los factores.- Se ha observado como -- práctica más usual, la utilización de los 5 factores siguientes:

- Experiencia,
- Requisitos mentales,
- Requisitos físicos,
- Responsabilidad,
- Condiciones de trabajo.

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

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

2. Selección de los puestos clave.- Esta selección es trascendental, por lo que se sugieren las siguientes reglas.
10. Deben escogerse entre los puestos más claramente definidos, para evitar discrepancias de criterio por parte de los evaluadores.
20. Los salarios que se paguen en la actualidad, deben ser considerados como justos, por todos los sectores de la empresa.
30. Estos salarios deben ser equiparables a los que se pagan para puestos idénticos en el mismo mercado de trabajo.
40. Los puestos clave, deben representar a los diferentes niveles jerárquicos y a las divisiones de la organización que hayan de incluirse en el Plan de Valuación.
50. En cuanto al número más apropiado de puestos clave, se recomienda entre 10 y 30.

3. Valuación de los puestos clave:

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

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

- 6o. Agrupación de los puestos clave definitivos en cuadros que indiquen su ordenación factor por factor.
4. Valuación y Clasificación de los puestos restantes.- Una vez que los puestos clave han sido valuados monetariamente

te factor por factor, se procede a comparar contra los valores de los puestos clave a cada uno de los otros puestos, - de tal suerte que el resultado consista en la obtención de un valor en dinero para cada puesto y para cada factor. Como una última operación deberán sumarse para cada puesto, - los valores de cada factor, y con esto se habrá obtenido la valuación total del puesto directamente en dinero.

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

SISTEMA DE VALUACION POR PUNTOS:

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

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

El sistema puede considerarse integrado por dos partes:

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

Procedimientos:

- a) La integración del Comité, ha quedado explicada anteriormente.
- b) La elección de los "puestos tipo", también ha sido explicada con anterioridad.
- c) La fijación de los factores. Un análisis de los sistemas de valuación por puntos en existencia indican el empleo general de los siguientes cuatro factores: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

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

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

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

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

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

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

e) Establecimiento de grados. Una vez establecidos los fac tores y subfactores a usar, se deben de ponderar, esto consiste en señalar a cada factor un valor o peso, en función de 100. Este señalamiento del peso, debe de corresponder a la importancia relativa que se le considere a cada uno.

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

Sin embargo estos deben establecerse de acuerdo con las características de los puestos que se van a valorar, así como también con el tipo de factores. La generalidad de planes usan de tres a ocho grados, sin que necesariamente -

tenga que mantenerse un número determinado; para algunos - subfactores pueden existir ocho grados, mientras que para otros, únicamente tres.

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

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

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

j) La utilización e interpretación de los Análisis de pues tos, inicia la segunda etapa o sea la fase dinámica de la Valuación por puntos, y tiene por objeto el ilustrar a los miembros del Comité, sobre la índole clara y precisa de cada uno de los puestos que se han de valorar, - con todas las características, claridad, precisión, objetividad, etc., que corresponde a los análisis, según ya vimos al hablar de su propia técnica.

k) Una vez comprendida claramente la clase de cada puesto - por valorar, habrá que traducirlos a los términos que se contiene en las definiciones de los factores y sus gra-

dos en el manual de valuación, consignando los resultados en la hoja de concentración, señalando en cada caso, el grupo a que corresponde cada uno de los datos.

- l) Al mismo tiempo cuando se haya terminado con la tarea - que antecede, se clasificará cada factor con el número de puntos que corresponda.
- m) Para fijar el valor definitivo en "puntos", de cada - puesto así valuado, bastará con sumar los puntos asignados a cada subfactor, obteniendo así una cantidad de -- puntos que nos servirá de inmediato para jerarquizar -- nuestros puestos, por su orden de importancia progresiva.

Cuadro de Comparación Cruzada:

Ventajas:

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

Desventajas:

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

SISTEMA HAY:

Este Sistema de Valuación es el más reciente de los sistemas anteriormente mencionados; se ha venido utilizando desde el año de 1968.

Actualmente solo 140 organizaciones (clasificadas co mo grandes) lo aplican en nuestro país.

A continuación mencionaré las características y factores más importantes en la utilización del Sistema Hay.

En este Sistema de Valuación se manejan tres puntos indispensables que son:

- Descripción y Valuación de Puestos para ser internamente equitativos
- Encuesta de mercado para ser externamente competitivos
- Valuación del desempeño para reconocer el desempeño individual

Ejemplos:

Internamente equitativo.- Mientras más grande el puesto, ma el puntaje, (Puesto 1= 100 puntos, puesto 2= 150 puntos - - puesto 3= 200 puntos).

Externamente Competitivo.- El sueldo debe ser competitivo - en el de puestos comparables en otras organizaciones. (Pues to 1 en compañía A=\$ 90,000, en compañía B=\$ 100,000 y en - compañía C= 110,000).

Reconocer el Desempeño Individual.- El sueldo debe ser - - igual al desempeño (CE = Excepcional \$ 120,000, MR=sobresa liente \$ 115,000.-, MR= altamente satisfactorio \$ 110,000,- MR= satisfactorio \$ 80,000.-, MM= suficiente \$ 70,000.- y - FM=criterio \$ 60,000)

Descripción de Puestos.- Como había mencionado anteriormen- te la descripción de puesto es el conjunto de operaciones - cualidades, responsabilidades y condiciones, que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

Características:

1. Las descripciones de puestos serán concisas, bien redac- tadas y actualizadas.
2. La descripción deberá enfocarse hacia el puesto y no ha- cia las personas.
3. Pondrá énfasis en los resultados finales que se esperan- y por los cuales se creó el puesto.

4. Debe reflejar el puesto que existe actualmente y no el -
que existió en años anteriores.

Estructura de los Puestos Hay

Contenido del puesto

H

Habilidad.- Son los conocimientos y habilidades necesarios-
para desempeñar el puesto.

SCP

Solución Conceptual de Problemas.- Es la cantidad de pensa-
miento iniciativa requerido en el puesto.

RR

Responsabilidad por resultados.- Es el efecto del puesto so
bre los resultados finales

$H+SCP+RR=$ El Puesto

Factores Hay de Valuación.

<u>HABILIDADES</u>	<u>SOLUCION CONCEPTUAL DE PROBLEMAS</u>	<u>RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS</u>
Conocimientos	Marco de referencia	Libertad para -
Gerencial	complejidad	actuar
Relaciones Humanas		Magnitud

HABILIDADES

Concepto: Las habilidades comprenden el conjunto total de conocimientos, experiencias y capacidades exigidas por un puesto para el pleno cumplimiento de sus finalidades, independientemente de cómo se hayan adquirido. En conjunto, las habilidades están integradas por tres tipos de exigencias diferentes:

- . Las Habilidades Especializadas respecto a procedimientos, técnicas, sistemas, teorías, principios y sus aplicaciones especializadas.
- .. Las Habilidades Gerenciales, requeridas para la integración armónica de actividades, funciones y áreas. Estas habilidades siempre implican una combinación de planeación, dirección, control y evaluación del resultado del trabajo de otras personas.
- ... Las Habilidades Interpersonales, para el ejercicio activo y directo de las relaciones con las personas que el puesto exige por su naturaleza y finalidades.

PONDERACION: Las habilidades totales tienen tanto amplitud (diversidad) como profundidad (Especialización). Los puestos pueden exigir algunos conocimientos y experiencias en muchas cuestiones diversas, o muchos conocimientos y experiencia en una sola. Por ello, el conjunto total de Habilidades es el producto combinado de la amplitud y de la profundidad de los conocimientos y experiencias que cada puesto exige; -

para compararlas entre un puesto y otro, hay que hacerlo en función de que tantas habilidades se exigen en que tantas cosas.

SOLUCION CONCEPTUAL DE PROBLEMAS

Concepto: La Solución Conceptual de Problemas se refiere al proceso de pensamiento que el puesto exige para identificar, analizar, comprender, sintetizar y/o evaluar las situaciones que se le presentan, y encontrarles o construirles las soluciones adecuadas (la importancia de este factor disminuye en la medida en que se cuenta con la ayuda o el apoyo de procedimientos, antecedentes, reglas, principios o personas).

La solución conceptual de problemas tiene dos aspectos:

- . El ambiente de referencia, comprende los apoyos que se tienen para búsqueda o construcción de soluciones.
- .. La complejidad del proceso de pensamiento que exigen las situaciones.

Ponderación: La Solución Conceptual de Problemas mide la intensidad del proceso mental requerido para aplicar las habilidades para: 1) identificar, 2) definir y 3) resolver las situaciones que se enfrentan en el desempeño del puesto "se piensa con lo que se sabe", aún cuando se invente con la mayor creatividad, la materia prima del razonamiento es el conocimiento de hechos, principios y significados; las nuevas ideas se construyen a partir de lo que se sabe por lo que la solución conceptual de problemas se calcula como un uso por--

centual de las habilidades.

RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS

Concepto.- La responsabilidad por resultados se refiere al efecto que tiene el puesto sobre los resultados totales de la organización; está determinada por los tres siguientes aspectos, la orden de importancia:

- . Libertad para actuar, que se refiere a las limitaciones y controles, personales o de procedimiento, que condicionan al titular para cumplir con las finalidades del puesto.
- .. Tipo de Impacto, que se refiere a la forma de incidir que tiene el puesto sobre la producción de los resultados con los que está más claramente ligado en los cuadros que se citan adelante se definen los cuatro tipos de impacto.
- ... Magnitud, que se refiere al volúmen general de los resultados específicos sobre los que incide el puesto - principalmente, o con mayor claridad.

TIPOS DE IMPACTO.

- DIRECTO.- P) Primario.- El puesto responde por sí mismo del logro de algún resultado final de la empresa
- S) Compartido.- El puesto responde conjunta y directamente con otros (no superiores, ni subor-

dinados), dentro o fuera de su unidad orgánica, del logro de algún resultado final de la empresa.

INDIRECTOS.-C) Contributorio.- El puesto existe para proporcionar servicios, interpretación, consulta o asesoría, que usan otros para lograr algún resultado final de la empresa.

R) Remoto.- El puesto existe para dar servicios de información registro o circunstancias.

Con todos los factores anteriormente mencionados se procede a la elaboración de matrices para otorgar los puntos a los puestos de acuerdo a la importancia de cada uno de ellos y tomando en consideración todos los factores determinados.

Ventajas

- a) La ponderación de los factores es más exacta ya que se pueden calcular por computadora
- b) Se acepta con facilidad cuando está bien especificado.
- c) Reduce al mínimo la influencia subjetiva del titular del puesto.
- d) Resume los criterios necesarios en definiciones cuidadosamente elaboradas.

Desventajas

- a) Es preciso el entrenamiento cuidadoso de todos los que intervienen en el sistema
- b) La valuación exige más tiempo
- c) Es sumamente costoso

4.5 TABULADORES DE SUELDOS Y SALARIOS

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

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

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

Los tabuladores flexibles establecen varias alternativas en remuneración por cada puesto, estos permiten una administración de salarios bastante ágil, aunque su diseño ofrece pocas dificultades.

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

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

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

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

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

La alternativa "A", presenta las siguientes características:

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

LIMITES DE PUNTOS

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

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

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

IV	45	4344	3475	5210
V	55	5424	4340	6510
VII	75	7584	6065	9100
VIII	85	8664	6930	10395
IX	95	9744	7795	11690

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

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

CLASE	LIMITES EN PUNTOS	INTERVALO EN PESOS	GRADOS EN PESOS	DIF. EN TRE GRADOS.
I	11 20	440	885	88
			973	
			1061	
			1149	
			1237	
			1325	
II	21 30	875	1745	175
			1920	
			2095	
			2270	
			2445	
			2620	

III	31	40	1305	2610	261
				2871	
				3132	
				3393	
				3654	
				3915	

IV	41	50	1735	3475	347
				3822	
				4169	
				4516	
				4863	
				5210	

V	51	60	2170	4340	434
				4774	
				5208	
				5642	
				6076	
				6510	

VI	61	70	2600	5205	520
				5725	
				6245	
				6765	
				7285	
				7805	

VII	71	80	3035	6065	607
				6672	
				7279	
				7886	
				8493	
				9100	

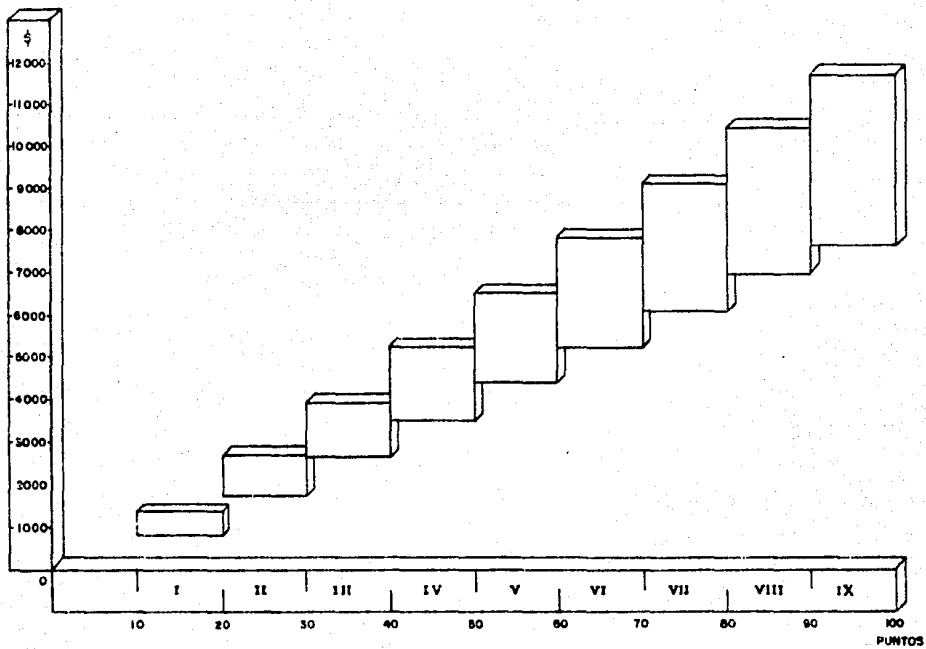
VIII	81	90	3465	6390	693
				7263	
				8316	
				9009	
				9702	
				10395	

VIII	81	90	3465	6930	693
				7263	
				8316	
				9009	
				9702	
				10395	

IX	91	100	3895	7795	779
				8574	
				9353	
				10132	
				10911	
				11690	

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

GRAFICA DE LA ALTERNATIVA (A)



Alternativa "B".

La gráfica de esta alternativa presenta las siguientes características:

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

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

La diferencia para los límites superior e inferior de las clases, es constante (1334), con excepción de la clase I, en que el límite inferior está forzado por el monto del salario mínimo obligatorio.

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

CLASE	LIMITE EN PUNTOS	INTERVALO EN PESOS	GRADOS EN PESOS	DIFERENCIA ENTRE LOS GRADOS
I	11 20	1334	849	267
			1116	
			1383	
			1650	
			1917	
			2184	
II	21 30	2160	1104	432
			1536	
			1968	
			2400	
			2832	
			3264	
III	31 40	2160	2184	432
			2616	
			3048	
			3480	
			3912	
			4344	

IV	41	50	2160	3264	432
				3696	
				4128	
				4560	
				4992	
				5424	

V	51	60	2160	4344	432
				4776	
				5208	
				5640	
				6072	
				6504	

VI	61	70	2160	5424	432
				5856	
				6286	
				6720	
				7152	
				7584	

VII	71	80	2160	6504	432
				6936	
				7368	
				7800	
				8232	
				8664	

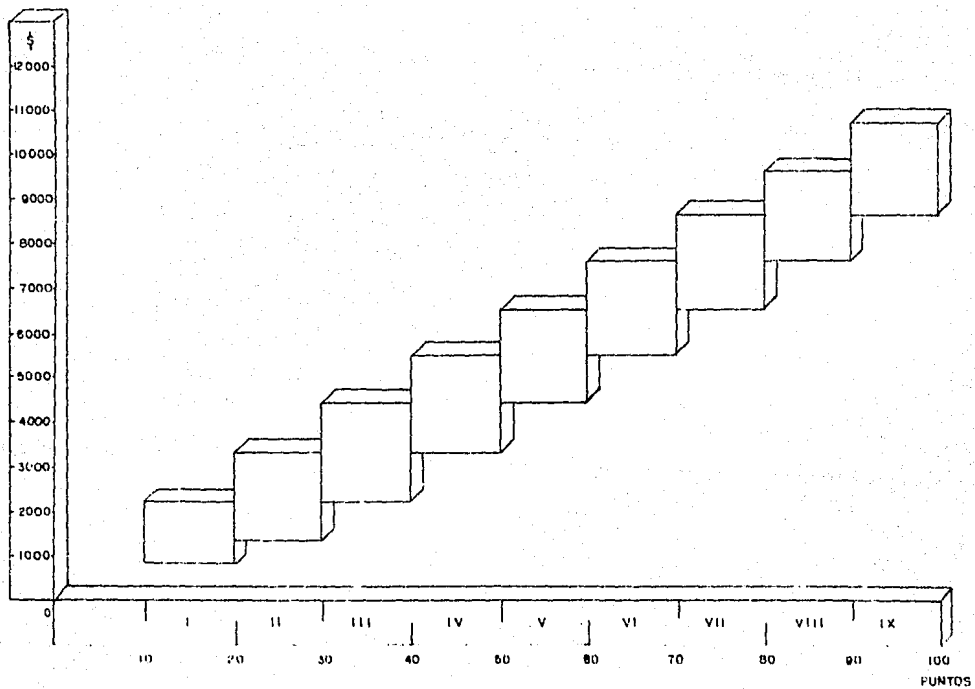
VIII	81	90	2160	7584	432
				8016	
				8448	
				8880	
				9312	
				9744	

IX	91	100	2160	8664	432
				9096	
				9528	
				9960	
				10392	
				10824	

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

GRAFICA DE LA ALTERNATIVA

(B)



Alternativa "C"

Este caso tiene las siguientes características:

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

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

CLASE	LIMITES EN PUNTOS.	INTERVALO EN PESOS.	GRADOS EN PESOS.	DIFERENCIA ENTRE LOS GRADOS
I	11 20	795	850	159
			1008	
			1167	
			1326	
			1485	
			1644	
II	21 30	1080	1644	216
			1860	
			2076	
			2292	
			2508	
			2724	

III	31	40	1080	2724	216
				2940	
				3156	
				3372	
				3588	
				3804	

IV	41	50	1080	3804	216
				4020	
				4236	
				4452	
				4668	
				4884	

V	51	60	1080	4884	216
				5100	
				5316	
				5532	
				5748	
				5964	

VI	61	70	1080	5964	216
				6180	
				6396	
				6612	
				6828	
				7044	

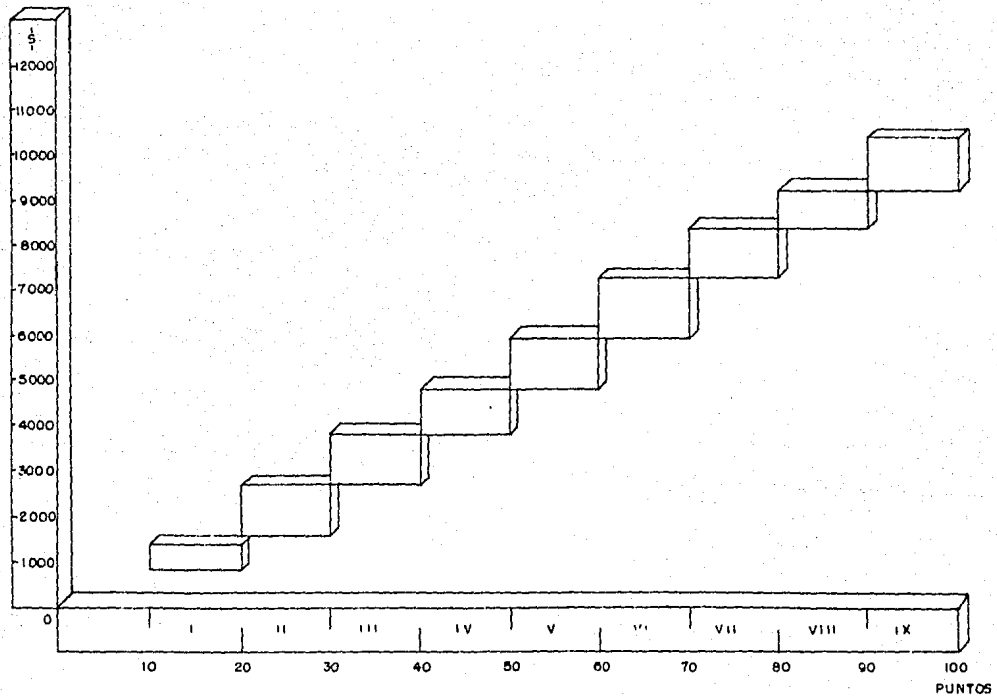
VII	71	80	1080	8124	216
				7260	
				7476	
				7692	
				7908	
				8124	

VIII	81	90	1080	8124	216
				8340	
				8556	
				8772	
				8986	
				9204	

IX	91	100	1080	9204	216
				9636	
				10068	
				10284	

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

GRAFICA DE LA ALTERNATIVA (C)



Alternativa "D"

Este último ejemplo presenta las siguientes peculiaridades:

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

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

CLASE	LIMITE EN PUNTOS.	INTERVALOS EN PESOS	GRADOS EN PESOS	DIFERENCIA ENTRE LOS GRADOS
I	11 15	254	849	51
			900	
			951	
			1002	
			1053	
			1104	

II	16	20	540	1104	108
				1212	
				1320	
				1428	
				1536	
				1644	

III	21	25	540	1644	108
				1752	
				1860	
				1968	
				2076	
				2184	

IV	26	30	540	2184	108
				2292	
				2400	
				2508	
				2616	
				2724	

V	31	35	540	2724	108
				2832	
				2940	
				3048	
				3156	
				3264	

VI	36	40	540	3264	108
				3373	
				3480	
				3588	
				3696	
				3804	

VII	41	50	1080	3804	216
				4020	
				4236	
				4452	
				4668	
				4884	

VIII	51	60	1080	4884	216
				5100	
				5316	
				5532	
				5748	
				5964	

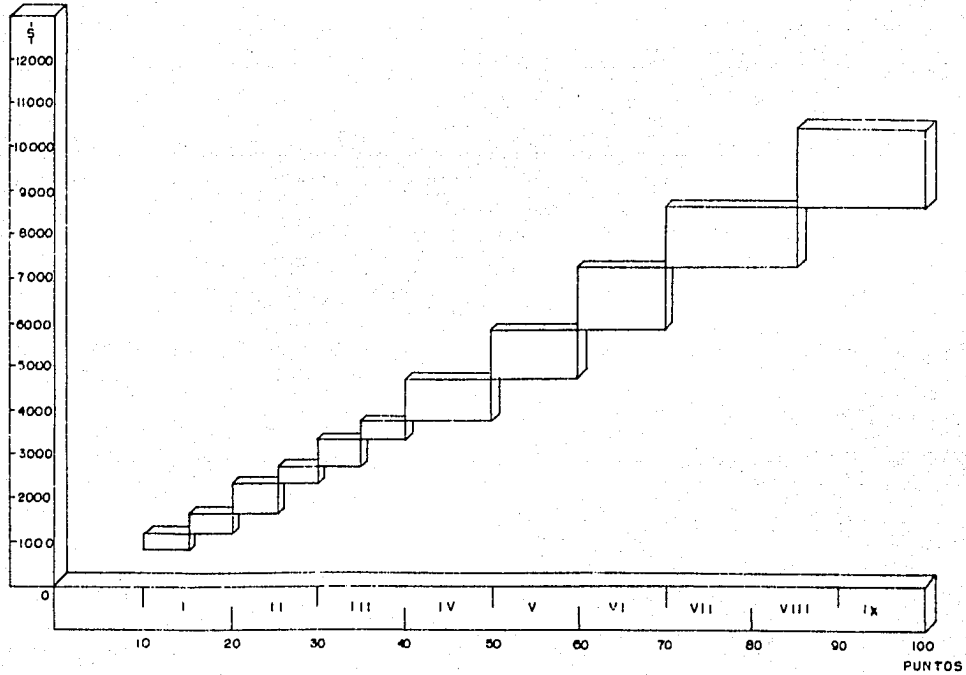
IX	61	70	1080	5964	216
				6180	
				6396	
				6612	
				6828	
				7044	

X	71	85	1620	7044	324
				7368	
				7692	
				8016	
				8340	
				8664	

XI	86	100	1620	8664	324
				8988	
				9312	
				9636	
				9960	
				10284	

La gráfica de este tabulador se muestra enseguida.

GRAFICA DE LA ALTERNATIVA (D)



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

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

Antigüedad,

Ascensos,

Méritos, o

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

b) El monto que deban alcanzar los aumentos.

c) La frecuencia con que deban otorgarse los aumentos.

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

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

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

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

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

4.6 CURVA DE SALARIOS:

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

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

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

- * Constituyen un medio visual objetivo para localizar el valor que en pesos debe corresponder a cualquier puesto para el cual, tengamos un valor en puntos.
- * Son la directriz, sobre la cual se apoya la elaboración de los tabuladores de sueldos o salarios.

* Son medios gráficos de comparación de diferentes estructuras de salarios. Por ejemplo: una situación real contra una propuesta. O bien la situación de la empresa - con la de mercado.

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

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

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

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

La característica puede ser positiva o negativa

Positiva si el número es mayor de 1.

Negativa si el número es menor de 1.

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

X	Y	X ²	Log. Y	X Log. Y
13	1100	169	3.0413	39.5369
17	900	289	2.9542	50.2214
21	1500	441	3.1760	66.6960
21	2000	441	3.3010	69.3210
22	2000	484	3.3010	72.6220
26	3500	676	3.5440	92.1440
36	3000	1296	3.4771	125.1756
36	2500	1296	3.3979	122.3244
37	2000	1369	3.3010	122.1370
42	4400	1764	3.6434	153.0228
50	5500	2500	3.7403	187.0150
50	4000	2500	3.6020	180.1000
58	4400	3364	3.6434	211.3171
90	12000	8100	4.0791	367.1190
519		24689	48.2017	1858.7523

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

Y = Sueldos de esos 14 puestos.

La ecuación de la curva y sus ecuaciones normales, lo
garítmicamente se expresan así:

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

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

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

Para el caso de las ecuaciones 1 y 2, no son descono-
cidos únicamente los valores del "Log. a" y del "Log. b",
por tanto, emplearemos un procedimiento análogo al usado-
para la recta, para despejar a estas dos constantes.

Sustituyendo valores en 1 y 2.

$$\begin{aligned} 48.2017 &= 14 \text{ Log. a} + 519 \text{ Log. b} \quad 1 \\ 1858.7523 &= 519 \text{ Log. a} + 24689 \text{ Log. B} \quad 2 \end{aligned}$$

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

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

Multiplicamos 47.56 por la ecuación 1:

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

Restando 2 de 1, para hacer simultáneas:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sustituyendo en la ecuación original:

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

Trazo de la Curva:

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

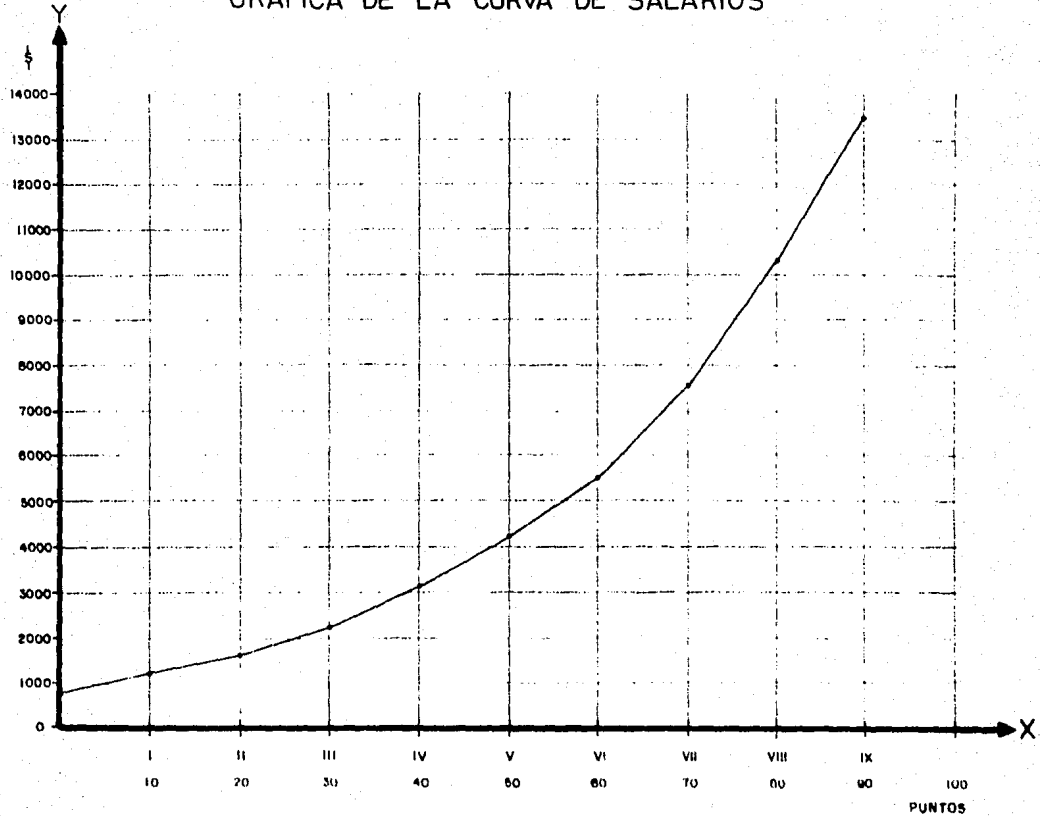
X	Log. y = 2.9536 + 0.0132	=
0	2.9536 + 0	2.9536
10	2.9536 + (10) .0132	3.0856
20	2.9536 + (20) .0132	3.2176
30	2.9536 + (30) .0132	3.3496
40	2.9536 + (40) .0132	3.4816
50	2.9536 + (50) .0132	3.6136
60	2.9536 + (60) .0132	3.7456
70	2.9536 + (70) .0132	3.8776
80	2.9536 + (80) .0132	4.0096
90	2.9536 +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

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

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

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

GRAFICA DE LA CURVA DE SALARIOS



4.7 CALIFICACIONES DE MERITO:

Definición.

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

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

Aplicación de la Calificación de Méritos:

- Base para la mayoría de los actos que se realizan dentro de la administración del personal, es decir, el patrón - de referencia, al adoptar posturas y tomar medidas en -- cuestiones de promoción, administración de prestaciones, etc.
- Medida de los progresos obtenidos en el desarrollo del - personal.

- Índice determinante de las necesidades de adiestramiento y capacitación.
- Fuente inmediata e indispensable en la obtención de datos para la validación de tests.
- Indicador de la efectividad del proceso de selección.
- Directriz en la formulación de los programas de consejo de personal.
- información determinante de las decisiones referentes a la contratación individual definitiva, una vez transcurrido período de prueba.
- Medio de obtención de elementos para analizar a los empleados y lograr su mejor acomodo
- Elemento de control para la supervisión y fortalecimiento de las buenas relaciones entre ésta y los subordinados.
- Auxiliar en los sistemas de incentivos en aquellos puestos en los que no es posible, o es difícil determinar las unidades producidas.

Descripción de los sistemas más comunes

El examen de las modalidades en los diversos sistemas que se han utilizado para calificar al personal, permite diferenciarles en tal forma, que éstos pueden ser -- clasificados desde dos puntos de vista: El primero, en -- atención a la posición jerárquica del calificador respec-

to al calificado, el segundo ángulo de enfoque en atención al método de calificación.

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

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

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

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

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

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

Es importante, a la proyección inconciente o más o menos consciente de las actividades afectivas de los calificadores hacia los calificados. Por ello, la gran cuestión a dilucidar consiste en encontrar el método de calificación -- que permita recoger las opiniones más equitativas e imparciales posibles, siendo a las opiniones que reúnan estas características en mayor grado a las que se ha dado en llamar opiniones objetivas e imparciales posibles, es decir, las que muestran mayor tendencia a dejar de lado el reflejo de sentimientos de simpatía o antipatía: o bien aquellas que puedan basarse en hechos cuantificables que se relacionen directamente con las personas en su trabajo, tales como: Número de unidades producidas, número de errores cometidos, número de unidades rechazadas por no satisfacer las normas de calidad, número de ausencias, número de retardos, suma de minutos per

dados por causas imputables al trabajador, etc.

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

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

Los métodos de calificación que presentan un mayor número de peculiaridades subjetivas son los de "escalas", - en estas además de la inconsistencia, suelen ocurrir las siguientes:

Efectos de "Halo"

Tendencia central

Erro "constante"

Defecto "lógico"

Defecto de definición

En los métodos de comparación, a pesar de su simplici

dad, puede ocurrir que el calificador sea inconsistente, - que incurra en el defecto lógico (sobre todo si la calificación implica varias características) y también frecuente que se dé el efecto de "halo".

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

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

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

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

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

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

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

Determinación de las características:

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

Es necesario indicar en primer término, los tipos - de trabajos que se van a calificar, ya que desde el punto de vista teórico, pudiera ser necesario determinar las ca racterísticas implicadas para cada tipo de trabajo que se realiza en las áreas de la empresa en las que se aplicará la calificación; sin embargo, esta distinción no resulta - práctica porque dificulta en primer lugar la estructura - ción del método y en segundo lugar, no es conveniente para

efectos del tratamiento estadístico que se utilizará en la etapa de implantación del sistema. Por tanto será necesario identificar algunas características generales que se ajusten a todos los puestos.

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

CAPITULO V.- RESUMEN Y CONCLUSION

CAPITULO V.- RESUMEN Y CONCLUSION

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

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

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

El trabajo es importante para proporcionar productos y servicios como fuente de empleo y de ingresos para los --

miembros de la sociedad. Cuando está organizado en puestos, el trabajo proporciona los medios por los cuales pueden alcanzarse los objetivos de una organización y satisfacer las necesidades personales de sus empleados. Así como cualquier trabajo se refleja en el monto del salario que por él se paga, este en la mayoría de los casos es fijado con base a la costumbre, preferencias, favoritismos, etc.

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

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

Para la Administración de personal, es esencial una información precisa de las obligaciones de cada puesto y de los requerimientos personales que se exigen, esto puede desarrollarse objetivamente mediante el análisis del puesto. La

información contenida en estas descripciones y especificaciones puede ser de considerable valor en conexión con la selección, evaluación y entrenamiento de los empleados para resolver los problemas disciplinarios y de quejas.

El éxito de una organización depende en mucho el desempeño de su personal. Para que pueda determinarse la contribución de cada individuo a la organización, es necesario tener un programa formal de valuación con los objetivos claramente enunciados y un sistema bien organizado para alcanzarlos.

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

Como resultado del trabajo presentado de lo anteriormente mencionado, se llega a las siguientes:

C O N C L U S I O N E S

La adecuada Administración de Sueldos y Salarios, equilibra la remuneración entre los trabajadores y por consiguiente se tiende a cumplir el principio jurídico: "A igual trabajo, igual salario", logrando con esto una armonía entre los empleados, evitando conflictos que redundará en una mayor productividad de la organización. La Administración de-

Sueldos y Salarios, se debe aplicar en todo tipo de organización, Pública o Privada, que tiene por objeto alcanzar un desarrollo integral de los recursos con que cuenta y conforma a las políticas trazadas por el organismo económico.

- Al trasarse la organización la meta de tener un sistema de Administración de Sueldos y Salarios que permita lograr -- cumplir sus objetivos en materia de personal, está logrando con ello un equilibrio interno ya que ayuda a mantener bien ubicado a su personal en puestos de acuerdo a su experiencia, aptitud y conocimientos que le permiten estar contentos dentro de la organización y desempeñando con armonía sus funciones.

Con todo lo anterior, y tomando en cuenta que el elemento humano es lo más importante en toda organización se incluye que:

Toda Entidad económica que no cuente con un programa formal de Administración de Sueldos y Salarios, no tendría a su personal agusto dentro de ella, ya que no desarrollarían al máximo sus aptitudes por no tener bien definidas sus funciones, asimismo, por no tener un sueldo de acuerdo a su puesto, surgirán efervescencias que más tarde se vería reflejado en las operaciones de la organización.

Al mantener un equilibrio entre puesto - salario, se tiene a la organización a un ritmo constante de trabajo, resultando para ello el cumplimiento adecuado de sus metas y objetivos.

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

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

1. ARIAS GALICIA FERNANDO.- Administración de Recursos Humanos Ed. Trillas 1984
2. DIAZ DEL CASTILLO BERNAL.- Historia Verdadera de la Conquista de la Nueva España Ed. Fernández Editores 1979.
3. ETTINGER CARL E. Administración y Productividad
4. GONZALEZ RAMIREZ MANUEL.- La Revolución Social de México Ed. F.C.E. 1975
5. KNOOTZ / O DONNEL.- Curso de Administración Moderna
6. LAHAM, E. Valuación de Puestos Ed. Continental S.A. 1982
7. LARA GONZALEZ LUIS ANGEL.- Análisis Histórico Filosófico del Salario UNAM 1974
8. ORTUETA LUCAS.- Valoración de Tareas y Estructura de Salarios Ed. Limusa 1980
9. REYES PONCE AGUSTIN.- Administración de Personal 2a. Parte Ed. Limusa 1980
10. REYES PONCE AGUSTIN, Valuación de Puestos Ed. Limusa - - 1984
11. SAHOP.- Estudio de Administración de Sueldos y Salarios- Ed. SAHOP 1980

12. SILVA HERZOG JESUS.- Breve Historia de la Revolución - Mexicana Ed. F.C.E. 1972 (Colección Popular No. 17)
13. SIPSON, ROBERT E.- Administración de Sueldos y Salarios Ed. Técnica S.A. 1980
14. TRUEBA URBINA ALBERTO.- Ley Federal del Trabajo. Ed. - Porrúa S.A. 1980.