

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



16
rej.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ALGUNAS CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION
DE SUELDOS Y SALARIOS

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTAN:

DORAME MORALES LORENA PATRICIA
RAMIREZ GUZMAN MA. CONCEPCION

GUADALAJARA, JALISCO, 1985.



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

	PAGS.
<u>INTRODUCCION</u>	1
 <u>CAPITULO I</u>	
ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS. 3	
Concepto de Sueldo y Salario.....	7
Clasificación de los Salarios.....	7
 <u>CAPITULO II</u>	
LA VALUACION DE PUESTOS.....	12
Concepto de Valuación de Puestos.....	12
Importancia de la Valuación de Puestos.....	13
Características de la Valuación de Puestos.....	14
Sistemas Básicos para la Calificación de Puestos.....	15
 <u>CAPITULO III</u>	
ESTUDIO DE LOS SALARIOS.....	21
 <u>CAPITULO IV</u>	
ESTRUCTURA DE SUELDOS Y SALARIOS.....	34
 <u>CAPITULO V</u>	
POLITICAS DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS....	43
<u>CONCLUSIONES</u>	48
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	50

INTRODUCCION

La administración de Sueldos y Salarios es una función trascendental en el área de personal, debido a sus efectos de largo alcance no sólo sobre el empleado y su desempeño, sino también sobre los costos de operación de la empresa y sobre la economía de la comunidad.

Las empresas requieren de un programa que fije satisfactoriamente la escala de compensaciones.

Este programa parte desde la valuación de puestos, que consiste en comparar los trabajos unos con otros en relación a lo que éstos demanden del trabajador.

Para que la valuación sea verdaderamente completa, deberá fijarse un precio al trabajo, fijando éste en base a los requisitos que el trabajo exige y en base a los factores Oferta y Demanda.

Además de tomar en cuenta la Valuación de Puestos como parte del programa de Sueldos y Salarios que las empresas requieren; se debe de incluir los objetivos que se pretendan alcanzar, la identificación de necesidades, desarrollo de po

políticas de compensación y de llevar a cabo cada uno de éstos, para así poder fijar el salario justo para el trabajador.

CAPITULO I
ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION
DE SUELDOS Y SALARIOS

Realmente no se tiene bastante información acerca de la Administración de Sueldos y Salarios; las ideas que se tienen acerca de ésta se remontan a partir de la Edad Media, en la cual hubo un gran número de sucesos los que causaron la necesidad de implantar una Administración de Sueldos y Salarios.

Durante el período de la Edad Media la industria favoreció especialmente un tipo de valoración de tareas espontáneo al establecer las diferencias tradicionales entre los aprendices, operarios y maestros; a partir de entonces la observación de éstas distinciones ha tenido que expresarse repetidamente con las exigencias de la producción en masa, pero -- hasta cierto punto es también responsable de que numerosos sindicatos de oficio se hayan opuesto a la valoración de tareas.

Es muy importante tener en cuenta el impacto que ha originado la valoración de tareas en los salarios diferenciales tradicionales. Algunas industrias han intentado mantenerse al margen de las transformaciones radicales en los salarios tradicionales con muy buen criterio, ya que no es posible su perar perjuicios tan antiguos, aunque se supriman por comple

to las injusticias admitidas generalmente.

Un suceso que más ha influido sobre el contenido de las tareas y por tanto de los salarios diferenciales, ha sido la aparición de la producción en masa que dió lugar a la Edad de la Máquina.

El primitivo obrero metalúrgico era una combinación de fundidor, herrero y mecánico, pero a medida que iba progresando la industria y las unidades de operación se multiplicaban, el aumento de producción exigía mayor especialización por parte del trabajador; así el obrero metalúrgico pasó a ser en determinados casos, un especialista en fabricación de machos o grabado de cabezales; cada uno de éstos pasos hacia la especialización radical, hacía disminuir el grado de habilidad requerida en el trabajador.

Durante todo éste período de fluctuación, continúan las exigencias de habilidad, fueron mejorando las condiciones de trabajo o aparecieron instrumentos, los cuales ayudaban a reducir el esfuerzo físico, ahorrando así energías a los trabajadores y se empezó a manejar materiales y equipos más costosos.

A pesar de todo, apenas se hizo el menor intento por reconocer éstos cambios de una manera sistemática y ajustar -- las tarifas de salarios a las variaciones en el contenido de las tareas.

Enfoque Moderno de la Valoración de Tareas: En el año de --- 1871 la Comisión de Servicio Civil de los Estados Unidos llevó a cabo uno de los primeros ensayos acerca de la Valoración de Tareas, pero el enfoque o concepto actual de ésta no apareció sino hasta después de cuarenta años.

En 1909 la Comisión del Servicio Civil de Chicago, elaboró un plan de exploración para los empleados del Estado; y entre los años 1909-1910, la Common Wealth Edison Company, desarrolló un programa de Valoración de Tareas, aplicándolo a las circunstancias industriales bajo la dirección de Frifingham.

Por esa misma época las investigaciones de Frederick Taylor en su estudio de tiempos y movimientos y en otros campos de la Organización Científica del trabajo contribuían a fijar la atención de la gerencia en una tipificación de deberes implicados en las tareas.

Taylor atendía principalmente los incentivos monetarios pero al cabo de cierto tiempo se empezó a reconocer que superponiendo un ingreso extra, a un salario base inadecuado sólo se conseguía multiplicar las injusticias.

En el año 1924, Merrill R. Lott, introdujo uno de los métodos de valoración de tareas todavía vigente, su plan incluía ciertas características del trabajo, algunas eran innecesarias, otras sin relación pero aún siendo poco elaboradas en comparación con los actuales, sirvió de base para afrontar futuras necesidades.

A partir del año 1930 la contratación colectiva quedó considerablemente ampliada, gracias a los sindicatos de varios millones de trabajadores especializados o semi-especializados, la contratación colectiva elevó los salarios a pesar de que no concedía demasiada atención a las irregularidades de las tarifas.

Las irregularidades en los salarios no se pueden descuidar en ningún individuo aislado o en grupo, porque tanto la dirección, como los trabajadores y el gobierno han contribuí

do a elaborar las estructuras de salarios.

En la época de la depresión económica, los salarios descendieron a un nivel tan bajo como para hacer el trabajo menos atractivo, entre tanto los salarios de los trabajadores muy especializados disminuían de manera ostensible y la diferencia entre las tarifas de los obreros especializados y las de los no especializados se reducían cada vez más.

Durante la expansión de nuestra economía en la Segunda Guerra Mundial y al desertar varios millones de hombres del mercado del trabajo para servir a las fuerzas armadas, originó una gran disminución en los salarios, sin preocuparse por mantener la relación entre las tarifas.

Mientras que para algunas personas existía una gran demanda para otras no lo había, aunque hubiera una semejanza en sus tareas, éstas respecto a habilidad, responsabilidad y otras características.

Poco tiempo después, pero durante la Segunda Guerra Mundial la popularidad de Valoración de Tareas empezó a crecer, en parte debido al hecho de que surgieron muchas ocupaciones nuevas como consecuencias de los cambios introducidos en los métodos de producción, y en parte para justificar los aumentos de salarios que había provocado la Ley de 1942 sobre la estabilización de Sueldos y Salarios.

CONCEPTO DE SUELDO Y SALARIO.

Su etimología:

El término salario, deriva de sal, aludiendo al hecho -histórico de que alguna vez se pagó con ella.

Suelo, proviene de solidus, moneda de oro de peso cabal.

Su diferencia:

El salario se paga por hora o por día, aunque se liquida semanalmente de ordinario. El sueldo se paga por mes o quincena. Pero la verdadera diferencia es de índole sociológica; el salario se aplica más bien a trabajos manuales o de taller; el sueldo a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

Su definición:

En un sentido lato, aplicable tanto a sueldo como a salario, puede definirse como: " Toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo". (1)

Más concisamente: "La remuneración por una actividad productiva".

CLASIFICACION DE LOS SALARIOS.

Los salarios pueden clasificarse:

- 1.- Por el medio empleado para el pago:
 - a) Salarios en moneda
 - b) Salarios en especie, y
 - c) Pago mixto

(1) Agustín REYES PONCE, Administración de Personal, Segunda parte, Sueldos y Salarios (México, Limusa, 1980) P.15

- a) El salario pagado en moneda, no tiene dificultad. -
- b) El salario en especie, es el que se paga con comida, productos, habitación, servicios, etc., c) El salario mixto, - es el que se paga, parte en moneda y parte en especie.

2.- Por su capacidad adquisitiva, el salario puede ser:

- a) Nominal, y
- b) Real

a) Salario Nominal es la cantidad de unidades monetarias que se entregan al trabajador a cambio de su labor. b) Salario Real es la cantidad de bienes y servicios que el -- trabajador puede adquirir con el salario total que recibe. - Así, puede ocurrir que el cambio en la capacidad adquisitiva del dinero, haga que un salario nominal aumente y el salario real permanezca idéntico, o aún se reduzca,

Algunos consideran que el Salario Real se refiere tan sólo a los bienes y servicios adquiridos con el salario en moneda, y no toman en cuenta en él las prestaciones; considerando éstas, *llevan más bien " costo de mano de obra" - (O.I.T.).* Para nuestra opinión y desde el ángulo administrativo, el Salario Real debe abarcar todo lo que el trabajador recibe a cambio de su trabajo, y aún las deducciones como cuotas sindicales, impuestos, etc.; sólo así se puede comparar administrativamente los salarios de dos o más empresas.

3.- Por su capacidad satisfactoria, el salario puede ser:

- a) Individual, o
- b) Familiar

El primero es el que basta para satisfacer necesidades del trabajador; el segundo es aquél que requiere la susten-

tación de la familia del trabajador.

El familiar se divide en absoluto y relativo, según que sea el que baste para la sustentación de una familia normal (esposa y cuatro hijos) o el que es necesario para sustentar a familias concretas que pueden ser numerosas (seis o más hijos).

4.- Por sus límites, el salario se divide en:

- a) Mínimo, y
- b) Máximo

El primero es el más pequeño que permite substancialmente satisfacer las necesidades del trabajador, o de su familia, según lo explicado.

El segundo es el más alto que permite a la empresa una producción costeable.

El Salario Mínimo se subdivide en legal y contractual, según que se fije por un procedimiento que la ley señale (en nuestro caso comisiones mixtas del Salario Mínimo), o bien por una contratación libre en determinada rama o empresa.

El Salario Mínimo legal se subdivide en general y profesional, el primero es el que se paga obligatoriamente a toda clase de labores. El segundo es el que debe cubrirse como mínimo a determinadas actividades, por considerarse que su calificación exige para ellas una remuneración mayor. El Salario Mínimo profesional suele fijarse por ramas.

5.- Por razón de quién produce el trabajo o recibe el salario se divide en:

- a) Personal

- b) Colectivo, y
- c) De equipo

El primero es el que produce quién sostiene la familia, normalmente el padre.

El segundo, el que se produce entre varios miembros de la familia que, sin grave daño, puedan colaborar a sostenerla.

El tercero es que se paga en bloque a un grupo de trabajo, quedando a criterio de éste equipo la distribución del salario entre ellos. Aunque éste último es poco usual, tratándose de incentivos, por ejemplo, si suele darse salarios de grupo o equipo.

6. Por la forma de pago:

Esta división es quizá la más conocida; se divide en:

- a) Salario por unidad de tiempo, y
- b) Salario por unidad de obra

El Salario por unidad de tiempo es aquél que sólo toma en cuenta el tiempo que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrón. Ordinariamente se forma como base una jornada (frecuentemente de 8 horas), aunque de hecho el trabajo se compute por día, por hora, por semana, -- por mes o por cualquier otro sistema.

Una cosa muy importante que no se debe pasar por alto es que si el trabajador pone a disposición del empresario su fuerza de trabajo, gana salario, aunque de hecho no haga nada.

Este sistema, pese a sus desventajas, es prácticamente

el único posible en una gran mayoría de labores.

El salario por unidad de obra, también llamado por rendimiento, es aquel en que el trabajo se computa de acuerdo con el número de unidades producidas. Su forma más cruda, pero clara, es el destajo. Dentro de él deben considerarse también los sistemas de salarios incentivos directos.

Puede darse una combinación, como ocurre con muchos incentivos, garantizando un salario hasta el rendimiento normal, y pagando incentivo o prima, cuando supere aquél.

7.-Otras divisiones de menor importancia son las de salario directo o indirecto; según que se trate de lo que expresamente se paga como salario o del complemento que le dan otras prestaciones adicionales de la empresa; ordinario o extraordinario, según se pague por la jornada normal o por horas de trabajos excedentes, etc.

CAPITULO II

LA VALUACION DE PUESTOS

La Valuación de Puestos forma parte del programa de Sueldos y Salarios. Una empresa puede tener muchos objetivos en la creación de un plan de Valuación de Puestos, pero el propósito básico es el de establecer una relación interna equitativa de los sueldos.

CONCEPTO DE VALUACION DE PUESTOS.

La Valuación de Puesto consiste en comparar los trabajos unos con otros en relación a lo que éstos demanden del trabajador.

Las comparaciones pueden basarse en los términos de:

- 1.- Jerarquía por grados, o
- 2.- Valuación por puntos.

Para que la valuación sea verdaderamente completa, deberá fijarse un precio al trabajo. El precio no se determina únicamente por los requisitos que el trabajo exige, sino también los factores de Oferta y Demanda forman parte esencial del problema.

La Valuación de Puestos no fija por sí el precio del trabajo, sino que simplemente muestra la relación que existe entre uno y otro puesto, lo que determina el precio cuando

no hay otros factores que fuercen a un trabajo dado fuera de la relación normal, debido, a requisitos extraordinarios para el mismo.

La Valuación de Puestos es una actividad técnica, mientras que fijar el precio de los mismos es un asunto económico. Las personas que valúan los puestos pueden fijar la cuota que deberá pagarse para los mismos; siempre que ya sea ha ya establecido la estructura general de ésta cuota. Sería -- una situación fuera de lo común, que el departamento de Valuación de Puestos también estableciera el nivel de precios de la estructura de salarios.

Además de la Valuación de Puestos se pueden obtener --- otros beneficios, como son:

- 1.- Tiende a eliminar las desigualdades en los salarios
- 2.- Nos proporciona una base relativamente objetiva para la solución de controversias sobre los salarios que involucren las clasificaciones comparativas.
- 3.- La descripción de los trabajos sobre la cuál se basa la Valuación proporciona la información necesaria para las investigaciones y comparaciones sobre los salarios pagados en la localidad.
- 4.- La Valuación de Puestos permite a una compañía que tenga fábricas en otras zonas, mantener un alto grado de estándares, aún cuando los niveles de salarios sean diferentes.
- 5.- La descripción de los trabajos pueden dar la información necesaria para establecer líneas de ascenso.

IMPORTANCIA DE LA VALUACION DE PUESTOS.

Determinado tipo de trabajo que ha sido mejor remunerado que otro, se le reconoce mayor categoría, correspondiendo

Ésta a los mayores requisitos que tiene que satisfacer el -
trabajador mejor pagado. Dentro de éstos requisitos están:

- 1.- Inteligencia
- 2.- Responsabilidad
- 3.- Pericia, y
- 4.- Resistencia a las condiciones adversas al trabajo.

Si no existe algún plan de comparación entre los pues--
tos, se dará ocasión a graves injusticias en el pago. De dón
de se ve la necesidad de realizar una Valuación de Puestos,
ya que por medio de ésta podremos comparar los trabajos unos
con otros.

CARACTERÍSTICAS DE LA VALUACION DE PUESTOS.

La mayor parte de los sistemas de Valuación de Puestos-
por medio de puntuación comprenden las mismas característi -
cas empleadas en el sistema de factor comparativo.

Algunas empresas utilizan hasta once características di
ferentes. Es muy importante que cada característica sea defi
nida cuidadosamente y se asigne valores en puntos para las -
características de trabajos bien conocidos, con el fin de que
se acepten las normas generalmente reconocidas.

Por ejemplo como factores bajo pericia se puede conside
rar:

- 1.- Educación
- 2.- Experiencia
- 3.- Iniciativa e Ingeniosidad

Cada uno de éstos tres factores, se dividen en cinco --
grados distintos. Algunos sistemas definen la pericia en tér
minos del número de años requeridos para el aprendizaje u --

oficio.

Lo importante no es cuántas características quedan incluidas en un sistema, sino si las que se consideran pertinentes y de hecho establecen diferencias entre los requisitos de un trabajo. El incluir muchos factores solamente aumenta el número de puntos sobre los que puede caber desacuerdo.

SISTEMAS BASICOS PARA LA CALIFICACION DE PUESTOS.

Método de Gradación:

Según éste método de calificación, los puestos son ordenados en orden decreciente en términos de sus diferencias en niveles de funciones, responsabilidades y requisitos. no se dividen en sus partes componentes sino que se les considera como un todo; comparándolo uno con otro para así poder determinar su posición relativa en la gradación.

Este como los otros tres métodos que veremos ofrece algunas ventajas y desventajas.

Ventajas del Método de Gradación:

- 1.- Es fácil de emplearlo.
- 2.- La gradación se puede hacer rápidamente.
- 3.- Su instalación es poco costosa.

Desventajas del Método de Gradación:

- 1.- No se cuenta con normas establecidas contra las cuales se pueda determinar la gradación.
- 2.- No importa el ordenamiento; puesto que no se consideran o toman en cuenta (en detalle) los factores

- fundamentales de los puestos,
- 3.- Puede haber confusiones en puestos que tengan títulos similares.
 - 4.- Es difícil encontrar calificadores que tengan un conocimiento apropiado de todos los puestos.
 - 5.- Este sistema es difícil o más difícil de operar --- conforme hay aumento en el número de puestos y su complejidad.
 - 6.- Al determinar la posición de un puesto en la gradación, ésta puede estar sujeta a la influencia del sueldo o salario existente.
 - 7.- Algunos calificadores pueden estar evaluando o calificando a las personas que ocupan los puestos y no a éstos en sí.

Método de Clasificación de Grados:

Este sistema proporciona una medida, un patrón para medir las diferencias entre los puestos. La escala está formada de una serie de grados o clases que han sido definidos en términos de la clase de puestos que van a calificarse.

Las definiciones de los grados están escritas de tal manera que marcan las diferencias entre los distintos niveles de funciones, responsabilidades y requisitos.

Este sistema tampoco analiza los puestos en sus partes que lo componen, sino que los considera como un todo, y sin dar ningún valor a cada parte.

Ventajas de Este Método:

- 1.- Es de uso simple
- 2.- Muy fácil de comprender
- 3.- Es fácil de llevarlo a cabo; y

- 4.- Los resultados que se obtienen son razonablemente-satisfactorios.

Desventajas:

- 1.- Como no se analiza parte por parte, es decir detalladamente, puede ser que el juicio general sobre el puesto cause una incorrecta clasificación.
- 2.- Algunos puestos pueden caer parte en una clase y la otra parte en otra clase.
- 3.- No se utilizan hojas de calificación que se indique el valor exacto empleado por los calificadores para determinar la posición del puesto.
- 4.- El sueldo y salario existente puede afectar la posición de un puesto dentro de su clase.
- 5.- Puede ser que ningún calificador esté familiarizado con todos los puestos.
- 6.- El uso de éste sistema se dificulta cuando aumentan número de puestos y su complejidad.
- 7.- La redacción de las descripciones de clases o grados es relativamente difícil.

Método de Puntos:

El Método de Puntos también proporciona un patrón para medir las diferencias existentes entre los puestos.

Al diseñar una escala de puntos, debe realizarse una serie de pasos como son los siguientes:

- 1.- Se seleccionan y definen los factores comunes a todos los puestos por valuarse.
- 2.- Se determina y define el número de grados que serán distribuidos dentro de cada factor.

- 3.- Los factores son ponderados, y
- 4.- Se asignan valores en puntos a cada grado de cada factor.

Ventajas que se obtienen al emplear éste método:

- 1.- El empleo de una escala tipo gráfico la cual es -- considerada como más válida y confiable que cualquier otro método.
- 2.- Al definir los grados se tiene que hacer una redacción la cual sea aplicable a puestos calificados y hacer así su empleo más fácil.
- 3.- Los valores en puntos de los puestos, muestran las diferencias entre puestos en valores numéricos.
- 4.- Permite la fácil colocación de los puestos en clases.
- 5.- Es menos susceptible a la manipulación que otros sistemas.
- 6.- La precisión y consistencia del plan aumentan conforme pasa el tiempo.
- 7.- Es más fácil de comprenderse por supervisores y empleados.

Desventajas:

- 1.- Se requiere un alto grado de habilidad para seleccionar los factores correctos y sus grados, así como para redactar definiciones claras y comprensibles acerca de los mismos.
- 2.- La distribución de los factores de ponderación para cada factor es relativamente difícil así como la asignación de puntos a cada grado.
- 3.- La asignación de los valores en puntos es hecha -- más o menos de una manera arbitraria.

- 4.- Su instalación es lenta.
- 5.- Se requiere bastante trabajo de oficina.

Método de Comparación de Factores:

En éste sistema los puestos son analizados tomando en cuenta ciertos factores, usualmente son cinco. Se eligen puestos clave que representen cada nivel principal de funciones, responsabilidades y habilidades comprendidas dentro de la clase de puestos que van a calificarse.

Los calificadores asignan a cada factor de cada puesto, la proporción que del salario total pagado actualmente consideran debe ser asignado a cada factor particular.

Ventajas:

- 1.- Se comparan trabajos contra trabajos, asegura que los puestos son comparados en sus puntos comparables.
- 2.- Se constituye una escala para cada instalación, asegurando por lo tanto, que el plan es hecho específicamente para la organización.
- 3.- El empleo de la escala es fácil para poder calificar otros puestos una vez que haya sido preparada.
- 4.- La escala es dispuesta en unidades monetarias y no requiere de ninguna conversión.

Desventajas:

- 1.- Si existe desigualdades en los salarios de puestos-clave, empleados para construir la escala.
- 2.- Como los salarios no permanecen constantes, la base del sistema de calificación puede ser totalmente --

desbalanceada por fluctuaciones en los salarios.

- 3.- Un cambio en las funciones de un puesto clave, empleado para establecer la escala, puede mover ésta de su debido alineamiento.
- 4.- La construcción de la escala es complicada y difícil de explicar a los empleados.
- 5.- Su instalación es lenta.
- 6.- Requiere bastante trabajo de oficina.

Haciendo un pequeño resumen al comparar los cuatro sistemas se puede decir que los Sistemas de Gradación y Clasificación son adecuados para calificar niveles más bien simples y que los Métodos de Puntuación y Comparación de Factores resultan mejor para manejar puestos más complejos.

El Sistema de Gradación y de Clasificación se pueden -- elegir para medición de puestos de un grupo más o menos similar; mientras que para comparar los no homogéneos se utilizan los Sistemas de Puntuación y de Comparación de Factores.

Y finalmente en términos de comparación de tiempo y costo, la utilización de los Métodos de Gradación y Clasificación es más simple de entender, por lo tanto requieren de menor tiempo y dinero para su instalación que los Métodos de Puntuación y Comparación de factores.

CAPITULO III

ESTUDIO DE LOS SALARIOS

Una vez terminada la clasificación de los empleados, la empresa está preparada para pensar en términos de los salarios de sus puestos. Con el orden de importancia definido, pueden determinarse los salarios equitativos porque una compañía conoce cuales puestos deben recibir un salario mayor que otros. Queda aún por resolverse cuales deben ser los salarios de los puestos respectivos y que tan alto debe ser cada salario sobre el precedente.

Usualmente se emplean dos métodos para definir éste problema; Un plan se usa como guía básica de los salarios actuales que paga la compañía y no existe un reconocimiento de lo que otras empresas están pagando. El segundo plan es llevar a cabo un estudio de salarios, con objeto de encontrar lo que otras empresas están pagando para trabajos similares, empleando ésta información junto con los salarios actuales de la compañía, como guía para el avalúo de los puestos.

Necesidad de un Estudio de Salarios:

El primer Método de basa principalmente en la suposición de que los salarios actuales son los adicionales, y están en línea con los salarios de otras compañías. Esta suposición puede ser válida, y puede entonces contruirse una es---

estructura de Sueldos y Salarios excelente. El peligro se presenta con frecuencia, en el hecho de ser la suposición equivocada.

Establecimiento de una estructura de salarios cuando no se realiza un estudio:

Cuando una empresa, en vez de realizar un estudio de salarios emplea sus propios salarios existentes como base para la determinación de salarios, el procedimiento normal es asignar el salario mínimo pagado al puesto con la valuación mínima y el salario más alto pagado al puesto con la valuación mayor. La diferencia en dinero entre el salario mayor y el salario más bajo, es distribuido entre los puestos intermedios, de acuerdo con el orden de su importancia fijando los salarios en proporción a los niveles de los puestos. Este procedimiento como se ha mencionado antes, puede producir una estructura de salarios excelentes si el nivel de salarios se compara favorablemente con el de otras organizaciones.

Procedimiento para realizar el Estudio de Salarios:

Primeramente se tendrá que hacer una recopilación de información es decir recabar información; esto es con el objeto de saber cuál es la posición de nuestra empresa, bien de la localidad, dónde se encuentra la empresa, de la región, del país, de ciertas ramas empresariales, etc., y sobre todo en base a esa posición que guardamos, determinar cuál debe ser la mejor acción a seguir atendiendo a los objetivos propios de la empresa.

Selección de las compañías a investigar:

Con respecto a las compañías que deben incluirse en el

reconocimiento, se presentan dos problemas básicos:

- a) Las empresas que deben incluirse en particular, y
- b) El número de empresas que es necesario incluir en el reconocimiento.

Se deben de utilizar algunos criterios en la selección de las empresas para asegurar que éstas son adecuadas para el reconocimiento:

- 1) La competencia principal que una compañía sufre en el mercado de mano de obra, proviene de otras compañías que se dedican a otras ramas, los trabajadores con frecuencia prefieren permanecer en un ramo particular porque están familiarizados con el, incrementando por lo tanto, la competencia por sus servicios.
- 2) Como existen puestos similares entre las distintas ramas, las empresas están también en competencia con compañías dedicadas a otras ramas de negocios o de industria,
- 3) Deben incluirse en el estudio a las empresas que ocupan un número suficiente de trabajadores para que su competencia sea apreciable. Una empresa por alguna razón poco usual, puede estar pagando salarios anormalmente altos o bajos por un puesto. Si éstos salarios son promediados con otros, la distorsión resultante provocará que el salario, aparentemente sea más grande, o más pequeño que su valor real.
- 4) Algunas empresas del área por investigarse, pueden emplear trabajadores para el mismo tipo de puesto --

que otros, pero aún pueden no ser competidores de importancia. Como la competencia principal en el mercado de mano de obra viene de las compañías en que los trabajadores prefieren trabajar, la consideración de compañías inferiores añadirá muy poco, sin algún valor, a los resultados de estudio.

- 5) Se considera que el mercado de mano de obra local, - está formado por aquellas compañías que están suficientemente próximas unas a otras, de tal manera que - dependen de la misma población para el suministro de sus empleados.
- 6) Algunas veces, los sindicatos presionan sobre las empresas para que cubran salarios comparables con los pagados en la industria en general, aún cuando las - empresas pueden estar dispersas geográficamente.

Una vez que se ha determinado el criterio para seleccionar las empresas, el siguiente paso es hacer lista de aquellas compañías, que están más cerca de llenar los requisitos de selección, tomando en cuenta que una muestra muy extensa nos englobaría mucho nuestra información, siendo difícil que realmente fueran comparables todas las compañías incluidas; por otro lado, una muestra muy reducida no nos permitiría tener un panorama adecuado del mercado de nuestros - Sueldos y Prestaciones, por lo que lo más recomendable es -- una muestra razonable de 10 a 15 empresas aproximadamente, y similares en políticas de Administración de remuneraciones, - magnitud, giro, número de personal, etc.

Métodos para obtener la cooperación de las compañías seleccionadas:

El intercambio de información sobre aspectos de la operación es común en la práctica de los negocios modernos. --- Quienes proporcionan la información, reciben los resultados de la investigación, datos que pueden emplear en su propia operación. No sólo se obtiene información valiosa a cambio, sino la obtienen a un costo nominal, porque el costo está limitado a la cantidad de tiempo y esfuerzos necesarios para dar la información sobre sus propias empresas.

Aún en el área de Sueldos y Salarios que antes se consideraba una información confidencial, las empresas han encontrado que es una ventaja para unas intercambiar datos, con objeto de obtener la información que les permitirá construir una estructura de salarios mejor. Por éstas razones, se experimenta normalmente poca dificultad en obtener que otras empresas proporcionen los datos deseados.

El contacto original con las empresas seleccionadas para el reconocimiento, puede hacerse de una o varias maneras. Uno de los métodos mejores es que el presidente de la empresa que realiza el estudio, dirija una carta a los presidentes de las otras compañías, explicando el objeto de estudio y prometiendo la anonimidad con respecto a los salarios particulares en la compañía explicando que un informe de los resultados será enviado a los participantes, requiriendo su cooperación en el suministro de la información.

Otro método es que el director de personal, haga la solicitud a los directores de las compañías elegidas mediante una carta similar a la del otro método anterior, una visita personal o una llamada telefónica.

Selección de los puestos que deben compararse:

Los dos problemas básicos que tienen que resolverse en la selección de los puestos que deben incluirse son la selección y el número de puestos por compararse.

Antes de elegir los puestos en particular, deben considerarse ciertas guías básicas para su selección:

- 1.- Cada uno de los niveles básicos de trabajo o de las clases de puestos incluidos en la categoría de los puestos por evaluarse, debe estar representado en el grupo que va a compararse.
- 2.- Los puestos elegidos en particular para representar cada uno de los niveles o clases de trabajo, deben ser los que se conocen como puestos claves o de referencia. Estos con los puestos cuyas funciones o responsabilidades han permanecido inalterables por un período de tiempo relativamente grande, que son considerados en la empresa como representantes de los niveles básicos de trabajo y tienen un número de empleados trabajando en ellos, suficiente para formar una parte importante en la nómina.

Los puestos elegidos deben ser los que representan claramente los niveles básicos de dificultad. Escoger un puesto poco conocido para que represente la clase, aún cuando represente el nivel de trabajo no proporciona la misma norma identificable sobre la cual basar el salario para el grupo de puestos de ese nivel.

Los puestos ocupados por un número relativamente grande de trabajadores, proporciona una base más confiable sobre los salarios que se comparan; que los ocupados por un número pequeño, ya que un número mayor da una mayor precisión estadística.

- 3.- Los puestos elegidos para efectos comparativos, no deben ser los que requieran trabajadores cuyo suministro es excesivo o escaso, porque cualquiera de las situaciones tiende a distorsionar el mercado - de mano de obra y a los salarios pagados a tales - puestos.
- 4.- Los puestos elegidos deben existir en un número suficiente de compañías para hacer posible la comparación. No es necesario incluir un gran número de puestos en el estudio, ya que se obtienen resultados estadísticos confiables de un número relativamente pequeño como muestra.

Información requerida:

Actualmente el sueldo base pagado a un empleado, es solamente una parte de su compensación total en muchas empresas. No se tendrá una evaluación precisa de la situación si se comparan solamente los salarios base. Algunas empresas - pagan salarios base menores que los promedios, pero tienen un programa de prestaciones muy amplio, que incrementa la -- compensación total de los empleados a un nivel más alto en general, que es el de la empresa con menores salarios base, pero con menores prestaciones.

Deben compararse también las horas de trabajo, ya que algunas empresas varían su número de horas de trabajo en el día y en la semana, aún cuando lo normal es de 40 horas a la semana.

Preparación para la obtención de la información:

El método por emplearse en cada una de las empresas debe ser ajustado a las situaciones encontradas en sus respec

tivas organizaciones, ya que serán distintas con respecto al detalle y al tipo de información que ya tienen disponible.

Una comparación de salarios puede no tener significado si el contenido de los puestos no se compara para asegurar -- que los salarios en cuestión son pagados al mismo tipo de pu estos.

El analista que lleva a efecto el estudio debe contener de su compañía las descripciones de cada uno de los puestos, cuyos salarios serán comparados. En algunos casos, toma las descripciones en su forma original a las entrevistas con las compañías participantes y las coteja con los puestos compara bles. En otros elimina las descripciones de los títulos para evitar la tendencia al comparar los puestos por su título so lamente, con preferencia a examinar el contenido de los pues tos cuidadosamente con base a sus funciones y responsabili des.

Como el valor de un puesto se basa principalmente en -- sus responsabilidades principales, con frecuencia un resumen proporciona la información adecuada para efectos comparati-- vos, y requiere menor tiempo que cuando se comprueban deta-- lles. Estos resúmenes pueden ser preparados separadamente de la investigación de salarios o incluidas como una parte de -- ésta forma. Al preparar el estudio, debe examinarse, cada -- uno de los procedimientos anteriores, determinando el método que mejor muestre la información del contenido del puesto, - de acuerdo con los requisitos de la situación.

Debe diseñarse una forma para ser empleada en el regis-- tro de la información obtenida de las formas participantes. Esta forma llena tres propósitos definidos al proporcionar - un método conveniente del registro de datos, asegurar que se

obtiene la misma información de todos los participantes y presentar los datos en una manera uniforme y consistentes, lo que facilita su tabulación.

Las dos formas son diseñadas de manera que son fáciles de llenar, concisas en su detalle y hechas para obtener la información sobre los puntos esenciales para un buen reconocimiento. Estas tres cualidades permitirán que las compañías que participan, o el analista llenen las formas con un mínimo de trabajo y con un ligero riesgo de omitir datos importantes.

Obtención de la información:

El primer procedimiento importante para la obtención de la información, es hacer que un representante de la compañía que realiza la encuesta, visite cada una de las organizaciones participantes, obteniendo los datos por medio de entrevistas personales.

El segundo método es enviar la forma de estudio, incluyendo los resúmenes de los puestos, las hojas de instrucciones y una carta explicativa a los participantes, requiriendo de ellos que llenen la forma y la regresen una vez que han comprobado el contenido de los puestos o los trabajos que son investigados.

Cuando el analista visita una empresa, debe de entrevistar al individuo nombrado para éste objeto durante las negociaciones preliminares para el estudio, obteniendo la información general necesaria preguntando a su interlocutor y llenando las respuestas en la forma de estudio.

Después de que se ha obtenido la información general,-

el contenido de los puestos elegidos debe compararse con el de los puestos de la empresa entrevistada. Esto es relativamente fácil de hacer cuando la empresa entrevistada tiene -- buenas descripciones de puestos que pueden ser estudiadas y comparadas sin dificultad. Cuando no tiene descripciones, el analista debe mostrar cada una de sus descripciones al entrevistado, quién selecciona los puestos comparables de su propia compañía, repasando su contenido con el analista .

Muy raras veces serán los puestos iguales en dos organizaciones diferentes, aún cuando pueden ser lo suficientemente parecidos para servir de base en la comparación de salarios. Si hay cualquier duda sobre la similitud de los puestos en su contenido, el analista personal debe observar el trabajo. Si no está satisfecho para considerarlos comparables, no debe emplear el puesto discutido en el estudio.

Si los salarios no están disponibles fácilmente puede ser necesario dejar la forma con el entrevistado para que la complete y envíe. Si los salarios pueden ser obtenidos por el analista y la forma llenada completamente en el curso de la entrevista, se evitarán demoras y la información incompleta.

Tabulación de los datos del estudio de salarios:

Tan pronto como se ha terminado el estudio de las empresas, deben tabularse y resumirse los datos para la empresa que realiza el estudio así como para las empresas participantes. Debe asignarse a cada compañía un número o una letra en clave para que sus salarios no puedan ser identificados. Se incluye normalmente en el informe, una lista completa de las empresas investigadas, pero como no hay identificación con respecto a los salarios incluidos, con las excepciones antes

mencionadas, la promesa de anonimidad no es violada.

El informe normalmente debe componerse de tres cuerpos principales:

Un resumen de los datos sobre cada puesto, un resumen de la información general y un resumen general de todos los puestos.

Los datos individuales de cada puesto tabulado deben incluir los siguientes puntos:

- 1.- Las compañías investigadas enumeradas por clave.
- 2.- El número de empleados en cada puesto en cada compañía,
- 3.- El salario base o el intervalo de salarios pagados en el puesto por cada compañía; y
- 4.- El salario promedio pagado conforme se ha determinado por el promedio o mediana.

La tabulación de la información general debe incluir un resumen de horas por semana, períodos de descanso, vacaciones, bonos y otros beneficios y costumbres, sobre los datos que han sido obtenidos.

Se hace una distinción entre aquéllos puestos pagados por mes, aquéllos pagados por hora, con objeto de aclarar la base de comparación. En algunos casos, un puesto en particular puede citarse en términos de pagos por hora por algunos de los participantes y de pagos por mes por otros. La conversión de uno o el otro a una base común, evitará la confusión.

Además de la información tabular, normalmente se acompaña el informe con discusiones breves por escrito, con objeto de que pueda ser generalmente entendido. Se incluyen cartas de explicación cuando se envían los informes y ambos normal-

mente son dirigidos al individuo de la compañía que autorizó su participación.

Reconocimiento periódicos de salarios:

Una estructura de salarios basada en la información obtenida, puede ser correcta durante un período de tiempo, pero ocurren cambios que pueden causar que la escala requiera ajuste.

Algunos factores afectan la frecuencia, los principales son:

- 1.- Rapidez con la que cambian los salarios en la localidad y en la industria.
- 2.- Estabilidad de las condiciones económicas en la compañía, la localidad y la nación.
- 3.- Estabilidad del suministro de mano de obra.

Cuando cada uno de los factores anteriores permanece relativamente estable, los salarios normalmente no fluctúan en grado apreciable. Cuando los factores cambian, los salarios pueden moverse hacia arriba o hacia abajo demasiado, requiriéndose un cambio paralelo en la estructura de salarios.

En aquellas compañías que operan mediante contrato colectivo con un sindicato, es aconsejable realizar el estudio de los salarios antes de cada período de revisión de contrato, con objeto de que la empresa esté en posición de discutir éstos, y sus niveles con datos reales, ya que los salarios usuales normalmente tienen mucha influencia en las negociaciones. A la larga, puede ser más costoso no realizarlo que hacerlo si al no hacerlo resulta en una escala poco satisfactoria. Por el contrario, como el proceso completo es -

relativamente difícil y costoso, deben evitarse los estudios innecesarios.

La práctica de las compañías con respecto a la frecuencia de éstos procedimientos es variable. Algunas realizan -- los estudios trimestralmente, algunas semestralmente y otras anualmente; algunas otras en períodos más largos e irregulares. No hay un intervalo de tiempo que pueda establecerse -- como normal pero como guía general, los reconocimientos semestrales o anuales, como máximo, parecen ser suficientes, -- exceptuando las condiciones muy anormales.

La importancia del estudio se acepta cada vez más y las empresas están cada vez más deseosas de participar, por que conocen el valor de tal investigación.

CAPITULO IV ESTRUCTURA DE SUELDOS Y SALARIOS

Como concepto de Estructura de Sueldos y Salarios, se puede decir que es la determinación sistemática de los niveles de pago en una compañía, basándose en la puntuación que obtuvieron los puestos establecidos durante el proceso de Valuación, además de los sueldos percibidos por los ocupantes de los mismos.

Cuando la empresa ha determinado el reconocimiento de Sueldos y Salarios, ésta se encuentra en condiciones adecuadas para la elaboración de la estructura; tomando en cuenta la relación de los puestos incluidos en el proceso de Valuación y los datos acerca de salarios que han sido acumulados.

Como un primer paso en el aspecto técnico de la estructura, es la construcción de una gráfica en éste caso de un Dispersograma, para lo que necesitamos determinadas coordenadas, siendo éstas los puntos obtenidos en la Valuación y por otro lado los sueldos que el ocupante de éstos percibe; Esto es con el objeto de que cada puesto quede representado como un punto en la gráfica (fig. A);

Después de que han sido graficadas las puntuaciones y sueldos correspondientes a todos los puestos, se obtendrá un diagrama de dispersión, el cual nos servirá para encontrar -

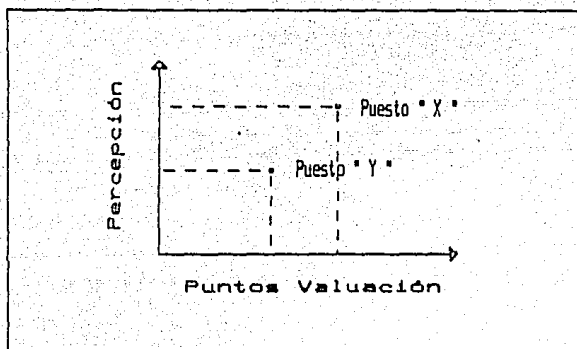


Fig. 1

la tendencia del pago actual (fig. B),

También es importante determinar el número de niveles y la amplitud de los mismos, en puntos; Para lograr determinar la cantidad de niveles, es necesario dividir la organización de la compañía, en función de su estructura jerárquica, pero tomando en cuenta los siguientes principios:

- Evitar una fuerte concentración de puestos en pocos - niveles, esto es con el fin de identificar de manera más clara la ubicación de los puestos.
- Facilitar la Administración de Sueldos, por medio de la visión de los niveles indispensables.
- Analizar la lógica de los niveles, debiendo situar -- los puestos en su nivel correspondiente y procurar su mejor distribución.

En la determinación de la amplitud de cada nivel, es necesario trazarlos de acuerdo a la distribución de los puestos, en el dispersograma, y guardar una proporcionalidad entre los mismos, pudiendo ampliar los rangos en los niveles - más altos, con el objeto, de agrupar mayor cantidad de puestos y disminuir el número de niveles.

Anteriormente se mencionó la tendencia del pago actual, ahora veremos la forma en que se puede obtener y es de dos - maneras fundamentalmente:

- Visualmente
- Por medio del Método de Mínimos Cuadrados.

Esta tendencia nos va a representar únicamente la situación de pago actual, ya que no se puede adoptarse como base para la estructura, de sueldos que vaya a proponerse, ya que deberá de ajustarse a dos condiciones:

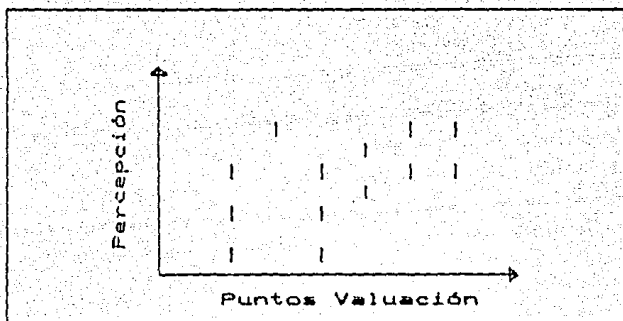


Fig.2

- La Oferta y Demanda de Mano de Obra.
- El Costo de la Vida.

Para el ajuste y proposición de la Curva de Sueldos será necesario utilizar una progresión geométrica para poder determinar el porcentaje de crecimiento del ingreso, al pasar de un nivel a otro, y así sucesivamente hasta llegar al último nivel.

La obtención de la dispersión de la curva, para efectos de máximos y mínimos, se logrará mediante el análisis del número de años que conviene que el ocupante de un puesto se mantenga en determinado nivel en función de los aumentos otorgados.

Para la obtención de la curva hay ciertos factores que deben de ser tomados en cuenta y son:

- Mercado de trabajo, o sea la Oferta y Demanda de Mano de Obra.
- Costo de la vida; y
- Capacidad económica de la empresa.

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA PROPUESTA:

Obtención del dispersograma: Ya trazada la curva propuesta se deberá de analizar cada caso particular de los puestos que integran el dispersograma, esto es con el fin de ajustarlos lo mejor posible situando así a cada puesto en su nivel correspondiente.

Análisis de Bajo-Pago y Proposiciones: Según la ubicación de los puestos en los diferentes niveles, deberán determinarse cuales son los que están siendo pagados con un suel-

do inferior al mínimo establecido en el nivel correspondiente de tal manera que se pueda estudiar cada caso en particular y señalar la cantidad de ocupantes de cada puesto bajo-pago y el importe total en cantidades absolutas del bajo-pago, de la empresa. De éste análisis se pueden tomar algunas recomendaciones:

- Disminuir las responsabilidades del puesto dejando -- las principales(analizando su valuación para verificar si cae en el siguiente nivel inferior).
- Cuando la persona ocupante del puesto, cumpla con los requisitos de éste, y que no sea posible un intercambio con otra persona que tenga alto sueldo y que ocupe un puesto de menor puntuación, diseñar un programa de ajuste que nivele la situación.
- En los aumentos generales o en las revisiones de contrato colectivos dar a los puestos de bajo-pagados un porcentaje relativamente mayor para así situarlos en su nivel.

Análisis de Sobre-Pago y Proposiciones: Igualmente que en los casos de bajo-pago se deberán determinar, cuales son los puestos, la cantidad de los ocupantes y el importe total de Sobre-Pago; o sea todos aquéllos puestos cuyo sueldo excede al máximo del nivel que les corresponda, También de éste análisis se derivan ciertas recomendaciones:

- Agregar a éstos puesto, trabajo de mayor responsabilidad y calidad, con el fin de que su puntuación sea mayor y por lo tanto alcance otro nivel en la estructura.
- Cambiar a los ocupantes de éstos puesto a otros de mayor puntuación, siempre y cuando se cumplan los requisitos del puesto a ocupar,

- Cuando un puesto para a ser vacante deberá colocarse su planta, dentro del nivel o escalón determinado en la estructura de sueldos, para así lograr con el transcurso del tiempo normalizar la situación de Sobre-Pago.
- Detectar deficiencias de los ocupantes de los puestos y formular un programa de adiestramiento, que prepare a éstos para futuras promociones, todo esto de acuerdo a las especificaciones mencionadas.

LAS CURVAS DE SALARIOS:

Se puede decir que éstas constituyen la columna vertebral, sobre la cuál se apoyan las estructuras de salarios. - Estas nos representan la relación que existe entre los sueldos y los valores en puntos con que se valgan los puestos.

La importancia de éstas curvas estriba en las siguientes razones:

- 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 una directriz sobre la cuál se apoya la elaboración de los tabuladores de sueldos y salarios.
- Son medios gráficos de comparación de diferentes estructuras de salarios, por ejemplo; La situación de nuestra empresa con la del mercado.

DISEÑO DE TABULADORES:

Generalmente no pueden darse reglas fijas para éste diseño, así que éste dependerá en última instancia de la actitud de la empresa con respecto de las situaciones siguientes --

tes:

- 1) Tipos de aumentos que se suelen otorgar; éstos pueden ser por cuatro razones:
 - a) Antigüedad
 - b) Ascensos
 - c) Méritos; o
 - d) Movimientos generales motivados por revisiones del contrato colectivo, fijación de nuevos salarios mínimos legales, o por aumento en el costo de la vida.
- 2) El monto que deban alcanzar los aumentos.
- 3) La frecuencia con que deban otorgarse los aumentos.

Además otro hecho que influye, es el grado de madurez de la organización de la empresa.

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

También hay que tomar en cuenta las probabilidades económicas de la empresa, la repercusión del tabulador sobre las nóminas, costos y presupuestos. Así mismo se tendrá que ser cauto respecto a el impacto psicológico que pueda causar en el personal, tratando de evitar el menor número posible de reacciones negativas, las cuales puedan dañar la moral y las operaciones de la empresa.

Después de analizar todas estas situaciones, se puede decir que en sí, el éxito del diseño del tabulador depende de la experiencia, de la habilidad y del sentido común de la

persona o personas encargadas del diseño,

CAPITULO V

POLITICAS DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

Primeramente estableceremos que es lo que se conoce como la Administración de Sueldos y Salarios, según el punto de vista de Agustín Reyes Ponce y dice que:

" 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 (2).

POLITICAS DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS:

La tarea de investigación de la Administración de Sueldos y Salarios es una función básica de asesoría, por medio de encuestas de compensaciones, preparación de reportes, administración de los hechos de los salarios internos y desarrollar datos que los directores necesitan para la toma de decisiones lógicas acerca de Sueldos y Salarios.

(2) Agustín REYES PONCE, Administración de Personal, Segunda parte, Sueldos y Salarios (México, Limusa, 1980) P.29

Primeramente dejaremos en claro lo que significa el término POLITICA; la cual es considerada como un conjunto de --lineamientos o pautas a seguir para lograr un objetivo determinado. Una vez adoptadas las políticas, la empresa tiende a operar bajo éstas; éstas permiten a los empleados disfrutar de un sentido de mayor seguridad con lo cual ellos pueden resolver un problema con más confianza, ya que cuentan con una base objetiva sobre la cual pueden hacer sus decisiones.

Ya establecidas las políticas de Sueldos y Salarios, el Departamento de Personal tiene la responsabilidad de dirigir los esfuerzos al respecto, para comprobar que las políticas son convenientes en términos de la práctica; Teniendo una seguridad de que tales políticas son compatibles con las condiciones normales en los negocios.

Con el objeto de que las políticas tengan o cuenten con la autoridad debida, deben quedar escritas; esto permite que sean comunicadas con mayor rapidez y precisión a cada uno de los individuos de la empresa. Además al quedar como una declaración escrita ayudan para orientar y entrenar al nuevo personal y también deben de tener un cierto grado de flexibilidad en su administración.

DETERMINADAS POLITICAS PARA LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS:

- 1.- Lograr el propósito de remunerar en forma justa, equitativa y competitiva de la empresa, lo cual permite atraer, conservar y motivar a las personas calificadas e idóneas.
- 2.- Establecer con la política de sueldos y con los grados establecidos por valuación, escalas de sueldos.

- 3.- Proporcionar a sus empleados, entrenamiento y oportunidades a manera que obtenga las satisfacciones que provienen de contar con un buen ambiente, buenas recompensas y las satisfacciones de un trabajo bien hecho.
- 4.- Implementar continuamente la acción afirmativa y positiva que asegure que se están proporcionando oportunidades iguales a todos los miembros calificados de la organización, así como a los solicitantes de empleos, sin tomar en cuenta raza, credo, color, sexo, edad, etc.
- 5.- Mantener escalas de salarios que se comparen favorablemente con los pagados por trabajo similar en las compañías que mejor paguen en nuestro mercado de trabajo, administrar los salarios individuales de manera que reconozcan la importancia relativa de cada puesto, y recompensar los desempeños.
- 6.- Mantener un generoso y amplio programa de prestaciones, teniendo en mente la seguridad financiera y el bienestar personal son de gran valor para los miembros del personal, para quienes dependen de ellos, y para la empresa.
- 7.- Mantener un programa de remuneración especificando que proporción de su remuneración total debe obtener el empleado como sueldo, como compensaciones extraordinarias, prestaciones directas, pago por el tiempo no trabajado, y prestaciones indirectas.

En caso de aceptarse un programa cabe hacer la especificación de si sería un método directo o como una técnica de personal para satisfacer tipos específicos de situaciones -- problemas. El empleo del programa debe llevar disciplina en su organización para lograr mantenerlo al día y completo, cu

briendo sus respectivas área de control, ya que son interpretaciones cotidianas las que dan el significado a las políticas.

- 7.1 Aumento por méritos.
- 7.2 Aumento por tiempo y servicio
- 7.3 Aumento por mérito y por tiempo y servicio.
- 7.4 Aumento por promoción.
- 7.5 Transferencia
- 7.6 Políticas Administrativas Especiales:
 - 7.6.1 Sueldos de entrenamiento; los trabajadores de nuevo ingreso que no tienen experiencia en el tipo de trabajo que deben desarrollar.
 - 7.6.2 Sueldos de prueba; Se les puede asignar sueldo inferior al mínimo regular, al sueldo fijo, o al grado de seguridad en el puesto durante tres meses, o antes de firmar el contrato.
 - 7.6.3 Sueldos de contratación para empleados con experiencia anterior; Hay que colocarlos con sueldo justo en relación con los sueldos de empleados que se encuentran actualmente en el puesto.
 - 7.6.4 Sueldos para empleados ancianos; Puede reducirse responsabilidades, horas de trabajo, pero sin que esto afecte el sueldo percibido, puede tomarse como recompensa por los años de labor realizados.
 - 7.6.5 Sueldos para personas físicamente limitadas.
 - 7.6.6. Sueldos por méritos especiales; Existen trabajadores que desempeñan muy bien su trabajo y los límites normales de pago no proporcionan compensación adecuada para cubrir su contribución.
 - 7.6.7 Sueldos excesivos debido a la escasez de trabajadores en el mercado laboral; Cuando existe es

cacez la empresa se ve forzada a ofrecer sueldos arriba del nivel previsto pero hay que ajustarlos tan pronto como se pueda.

8.- Requisitos legales básicos: Las políticas de compensación de la empresa, las leyes estatales y federales relativas a la remuneración y los acuerdos del contrato colectivo, representan las que deben considerarse como leyes reguladoras de las acciones administrativas.

8.1 Pagos por tiempos extraordinarios.

8.2 Salarios mínimos.

8.3 Tasas de remuneración contratista del gobierno.

8.4 Contrato Colectivo.

9.- Política respecto a los niveles de remuneración orientados éstos al salario mínimo promedio, o a niveles de remuneración superior o inferiores al promedio.

CONCLUSIONES

1.- La Administración de Sueldos y Salarios, es una parte de la administración de Recursos Humanos que estudia todos los principios y sistemas de compensaciones con el fin de que la remuneración que reciba el trabajador, sea adecuada tanto a la importancia de su puesto como a su eficiencia personal y a sus necesidades; el propósito básico de esta administración es la de equilibrar los objetivos financieros y las políticas de las partes que intervienen en la empresa.

2.- El responsable principal de la Administración de Sueldos y Salarios es el departamento de Recursos Humanos, de ahí que el administrador de tal departamento deba conocer a fondo y estar vitalmente interesado en las políticas y procedimientos de implantación de Sueldos y Salarios.

3.- Cuatro son los factores importantes en la determinación de un nivel general de Sueldos y Salarios, y de sus cambios; 1) los salarios pagados, para trabajos comparables por otra industria del mismo ramo, 2) la condición financiera de la firma, 3) el "costo de la vida" y 4) los reglamentos oficiales como son salarios mínimos, las quejas y las disputas. Del departamento de personal se espera se mantenga informado sobre estos factores, y en especial, que ayude a la Gerencia Administrativa a hacer revisiones periódicas sobre políticas de Sueldos y Salarios.

4.- El sistema de valuación de puestos es una herramienta fundamental que será utilizada como parámetro para el desarrollo y mantenimiento de una buena estructura de Sueldos y

Salarios, además de contribuir a que las remuneraciones sean lo más justas y equitativas posibles.

5.- En la actualidad dentro de las organizaciones los recursos humanos juegan un papel de vital importancia, y su remuneración en tiempos difíciles tiende a ser cada día menos improvisada esto provoca que la función de remuneración sea planteada, programada y mantenida de una manera congruente tanto dentro de la organización como en su entorno socioeconómico, debido a las diferentes presiones sindicales, gubernamentales, del mercado de trabajo y la constante elevación del costo de la vida.

6.- Estimamos que al solicitarse los servicios profesionales del Licenciado en Administración de Empresas, en la inteligencia de que se haga cargo de dirigir y elaborar la planeación de un programa de valuación de Sueldos y Salarios de cualquier empresa, este especialista deberá apearse y prestar atención, desde luego, con criterio objetivo a los principios y técnicas avanzadas de la administración de personal, tomando en cuenta que cada organización tiene determinadas características, las técnicas y procedimientos deberán ser implementadas sobre bases reales y responder a necesidades objetivas de la empresa en cuestión.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

BIBLIOGRAFIA

- 1.- REYES PONCE, AGUSTIN, Administración de Personal
Segunda Parte, Sueldos y Salarios.
- 2.- LANHAM, E, Valuación de Puestos. Novena Ed, México
Continental, 1962
- 3.- CHURDEN/SHERMAN. Administración de Personal. Con-
tinental, S.A. México.
- 4.- PATTON, P. JOHN. Orígenes e historia de la valua-
ción de tareas. Madrid Rialp, 1961
- 5.- SIMSON, ROBERT E. Administración de Sueldos y Sa-
larios. Tercera ed. México, técnica, 1968.
- 6.- Notas tomadas en la clase de Administración de --
Personal.

IMPRESO EN:

D'LVNA publicidad

- ANUNCIOS EN PERIODICOS
- RENTA Y VENTA COPIADORAS
- IMPRENTA • OFFSET
- COPIAS • T E S I S

AV. AVILA CAMACHO 1147-A S.H. TEL. 23-20-61 GUADALAJARA, JALISCO. 44100