

870102

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

16
rej.

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



“TECNICAS DE ADMINISTRACION DE SUELDOS SU
PROBLEMATICA Y APLICACION PRACTICA EN LA EMPRESA”

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

P R E S E N T A

ENRIQUE AGLISTIN DE SILVA GARCIA

GUADALAJARA, JAL. JULIO DE 1988



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

		PAG.
	PROLOGO	1
I	INTRODUCCION	3
	1.- Importancia de la Materia.	4
	2.- Objetivos y Finalidades.	6
	3.- Factores que influyen en la Deter- minación de los Sueldos.	7
	4.- Enfoques básicos de su Estudio.	9
II	TFCNICAS DE ADMINISTRACION DE SUFLDOS.	12
	1.- Generalidades.	13
	2.- Análisis y Descripción de Puestos.	14
	3.- Valuación de Puestos.	23
	4.- Estructura de Salarios.	41
	5.- Encuesta de Sueldos.	45
	6.- Calificación de Méritos.	49
III	IMPLANTACION DE UN PROGRAMA FORMAL DE ADMINISTRACION DE SUFLDOS.	53
	1.- Enfoque Básico.	54
	2.- Objetivos Generales.	58
	3.- Objetivos Especiales.	59
	4.- Elementos del Programa.	61
IV	ADMINISTRACION Y MANTENIMIENTO DEL PROGRAMAS.	63
	1.- Aspectos Administrativos.	64
	2.- Mantenimiento Específico.	69
	CONCLUSIONES.	75
	ROBLOGRAFIA.	78

P R O L O G O

Indiscutiblemente uno de los factores más importantes y de mayor valía dentro de las empresas es el elemento humano.

A este respecto han encaminado sus estudios y producido innumerables obras notables escritores, refiriéndose muchos de ellos al basto tema de Administración de Personal. Y precisamente, dentro de este amplio concepto he querido orientar el presente estudio al aspecto específico de la Administración de Sueldos, tema que estimo, es de sumo interés e importancia, especialmente porque durante el desarrollo de mi vida profesional he tenido la oportunidad de obtener experiencias prácticas en cuanto a los objetivos y finalidades que persigue; las técnicas que utiliza, sus características, planeación y establecimiento, sus alcances y limitaciones; su aplicación, así como en la administración del recurso humano.

El tema de la remuneración del personal, lo considero, además de gran actualidad, debido a que en nuestro país ha venido sufriendo profundas y frecuentes transformaciones en el ámbito económico-social. La forma de compensación es de gran trascendencia en virtud de que tiene una influencia directa en la motivación y productividad de la fuerza de trabajo en cualquier empresa.

Sin embargo; la remuneración económica, por satisfactoria que sea, no es el único ni el más importante motivo por el cual se trabaja. Junto con un buen sistema de remuneración debe existir un alto clima de relaciones humanas, que logre en el personal el sentido de responsabilidad, el deseo de colaboración y lealtad hacia la empresa.

La motivación del personal, además de respeto a la dignidad humana del subordinado, el estímulo a su anhelo de superación, la valoración de su iniciativa y habilidades y reconocimiento de méritos.

El empresario y el administrador de empresas deben tener presente que al individuo en su carácter de trabajador, debe dársele reconocimiento categórico de su calidad humana y por lo mismo, debe considerarse sujeto de variaciones en cuanto a sus necesidades morales y materiales, originadas dentro y fuera del ambiente labo-ral, por lo tanto el director de la empresa y especialmente el responsable del área de personal, debe poner atención en crear un ambiente satisfactorio en el trabajo y una moral de grupo favorable a la empresa. Así migmo el administrador de personal en el desarrollo de sus funciones debe tratar de obtener máxima productividad, de los empleados y compensar adecuadamente su contribuición al lógro de sus objetivos ya propuestos.

El empleo de las técnicas de administración de los sueldos, toma de esta tésis, contribuyen en gran parte al logro de los citados propósitos.

C A P I T U L O I
I N T R O D U C C I O N

- 1.- Importancia de la Materia.
- 2.- Objetivos y Finalidades.
- 3.- Factores que influyen en la
determinación de los Sueldos.
- 4.- Enfoques básicos de su Estudio.

1.- IMPORTANCIA DE LA MATERIA.

Bajo el punto de vista de las relaciones laborales, la remuneración constituye si no el más importante, uno de los motivos más fuertes que mueven al empleado en su trabajo. Otros factores de similar importancia son la estabilidad en el empleo, la oportunidad de aprender, y de ascenso, y el trato justo por los superiores. Con -- todo, los sueldos son un medio de motivación que debe -- aprovecharse racionalmente para la superación del -- empleado, tanto en su capacidad laboral como humana.

Es de suma importancia que una compañía administre sus salarios equitativamente debido a que los resultados se extienden dentro y fuera de ella. El salario no solo afecta al empleado que lo recibe, sino a la empresa que lo paga y a la sociedad en que se localiza la -- compañía.

- A) Importancia para los empleados.- Los salarios pueden tener un efecto directo en los productos y servicios que el empleado puede adquirir para sí y su familia. Puede también influenciar su posición en la comunidad donde vive hasta el grado que dicha posición se mide por los ingresos materiales que obtiene. Entre -- sus compañeros de trabajo, el salario que per -- cibe un empleado, en comparación con el sala -- rio de otros empleados, sirve como una medida de valor relativo para la compañía y además -- de motivación al trabajador para mejorar sus calificaciones.

B) Importancia para la Compañía.- Los salarios son importantes para una compañía, debido a que representan una parte significativa de sus costos de producción y afectan por consiguiente los precios y la posición de competencia de su producto. La manera como controla una compañía estos costos y el grado de productividad de los empleados, puede ejercer un importante efecto sobre los éxitos de cualquier empresa.

Los aumentos en los salarios pudieran ser cargados al cliente, pero darían como resultado una reducción en el volumen de ventas. Lo más conveniente es que los aumentos de los salarios sean absorbidos por una mayor eficiencia al manufacturar los productos o reduciendo los costos de administración y ventas. Si el aumento de los salarios reduce demasiado el margen de utilidades de una compañía, puede poner en peligro su solvencia económica que en caso extremo puede llegar hasta la quiebra.

Por consiguiente es de interés para toda la empresa mantener un programa de salarios a través de la valuación del trabajo, que permita coordinar los intereses de los empleados, clientes y accionistas.

C) Importancia para la Sociedad.- Los salarios pueden tener un efecto importante en la sociedad, puesto que si son más altos dan al empleado un mayor poder de compra, lo que incrementa la prosperidad de una localidad, o una región, siempre y cuando el aumento no traiga un aumento en los precios.

2.- OBJETIVOS Y FINALIDADES.

Donde quiera que exista la relación empleado-empresa deberá existir un programa de administración de las remuneraciones, que cubra una serie de propósitos entre los - cuales se pueden señalar como los más importantes los que señalo a continuación:

- Determinar el precio justo para los servicios del empleado, es decir, la equidad interna.
- Atraer y retener al número y tipo de empleados necesarios para la empresa. O sea, establecer competitividad interna.
- Mantener o mejorar el poder adquisitivo del personal de la empresa.
- Jugar un papel positivo en la motivación de los empleados para producir el máximo de capacidad.
- Elevar la moral y clima de la organización.
- Proporcionar la oportunidad a los empleados de todos los niveles, de alcanzar sus aspiraciones razonables en un marco de equidad e imparcialidad.
- Motivar y recompensar a las personas individualmente de acuerdo con su rendimiento.
- Mejorar la imagen externa de la compañía.
- Propiciar una toma de decisiones uniformes y consistentes en esta materia.

3.- FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DETERMINACION DE LOS SUELDOS.

El asunto de la determinación de los sueldos en una compañía es algo complejo debido a que existen muchos -- factores económicos variables, relacionados entre si que influyen cuando actúan independientemente o en armonía -- uno con otro, pueden forzar a que se cubran salarios más altos o bajos, dependiendo del peso de cada uno de ellos en relación con los demás; enseguida se citan algunos de los más importantes:

- A) Negociación colectiva. - Las empresas más fuertes de una región son las que establecen los salarios para un área geográfica determinada, ya que otras compañías se ven obligadas a mantener sus salarios lo más cerca posible a los niveles utilizados por las primeras. Los sindicatos siempre están presionando para poder obtener los salarios más altos posibles esta presión también influye en las demás empresas aún en aquellas que no tienen nexos sindicales.

- B) Posibilidades de la compañía para pagar. - La posibilidad para pagar se ha usado frecuentemente como argumento de negociación por el -- sindicato, en sus argumentos para probar las utilidades de la compañía, que no son lo suficientes para soportar las demandas de salario las utilidades obtenidas reclaman imposibilidad de pagar cuotas más elevadas que las que normalmente se paga.

C) Costo de vida.- La tendencia alcista de los sueldos se ve influenciada principalmente -- por la elevación paulatina y constante de el costo de la vida. Si una compañía desea mantener la eficiencia y moral de sus empleados debe pagar sus salarios que sean suficientes para permitir gozar de un estandar de vida adecuado, de otra manera los empleados puede que se vean obligados a buscar empleo a otra parte, por ello gran parte de empresas se -- preocupan de realizar estudios sobre el --- costo de la vida, a fin de que las tarifas - de los sueldos y salarios satisfagan las necesidades más apremiantes del personal.

D) El mercado laboral.- Aunque el trabajo como actividad racional del hombre, no tiene precio, es invaluable en su esencia, en el aspecto externo práctico como materia de contrato, está sujeto a la circunstancia de la abundancia y la escasez, de calificación en mayor o menor grado según se requiera su estudio, experiencia, iniciativa y esfuerzo -- para desarrollarlo, etc. y bajo estos aspectos externos es remunerado en cantidades más altas o más bajas. En este aspecto se puede hablar de mercado de trabajo que existe y opera en práctica, en virtud del reciente desarrollo económico del país en que existe - gran cantidad de demanda de mano de obra calificada, y esto influye en el encarecimiento de la mano de obra de diversas especialidades. Dentro de este contexto las empresas, requieren realizar periódicamente encuestas de sueldos y prestaciones.

4.- ENFOQUES BASICOS DE SU ESTUDIO.

Por su importancia el salario ha sido objeto de preocupación, tanto de quien lo recibe como 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. En términos muy generales podemos mencionar que:

- A) Desde el enfoque social, podría decir 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 allegarse un ingreso pecuniario, con el cual pueda en primer término asegurar su subsistencia y - la de sus dependientes económicos, en segundo término las necesidades secundarias.
- B) Bajo el criterio económico, el salario puede ser en primer término el precio del trabajo, teniendo relación con factores tales como la oferta y la demanda, el valor, etc., es además un renglón del ingreso nacional.
- C) En el campo ético, el salario es básicamente - un asunto de justicia, y así tenemos que algunas Encíclicas Pontificias han dedicado especial atención a esta materia, citandose la de Pío XI, 1931, "Para estimas en su justo valor el trabajo y darle exacta remuneración, hay -- que tomar en consideración el caracter individual y social del mismo. La tasa justa del salario se deduce por consiguiente, no de una -- sola sino de varias consideraciones".

D) En materia jurídica, el salario derivado del contrato de trabajo, que se regula por una legislación que en nuestro país es abiertamente protectora del trabajador. De esta legislación es pertinente mencionar que:

- 1.- Terminología.- La ley Federal del Trabajo usa el término salario para referirse a la retribución del trabajo.
- 2.- Formas de retribución.- Por unidad de el tiempo, por unidad de obra, por comisión a precio alzado.
- 3.- Determinación del salario.- Los artículos 85 y 86 de la Nueva Ley Federal del Trabajo respectivamente establecen los principios básicos para la fijación del salario.
- 4.- Salarios mínimos.- Los salarios mínimos, que deberían de distritar los trabajadores o profesionales. Los primeros rigen en una o varias zonas económicas, los segundos se aplicarán en ramas determinadas de la industria o del comercio o en profesiones.

E) Por último el punto de vista administrativo, que es el enfoque que nos interesa discutir en esta tésis. Podríamos considerar al salario como un elemento del costo de producción o de los gastos de operación, sin embargo es tan importante como esta primera consideración, la constituye que sitúa al salario --- como un elemento o motor que mueve al trabajador en su actividad diarias, por lo tanto es preciso establecer políticas, procedimientos y prácticas que ayuden a afrontar y resolver el problema sobre sueldos y salarios, del personal. Comunicas y promover la comprensión y la cooperación de todo el personal de la empresa para que el programa de -- sueldos y salarios sea un éxito.

Mantener un adecuado equilibrio entre los -- sueldos del personal de acuerdo con al importancia y complejidad de las funciones que se les encomiendan.

Registrar en forma sistemática la información necesaria, para el debido control y evaluación del programa.

A menos que la empresa atienda estos requerimientos administrativos, encontrara serios obstáculos como resultado de confusiones en la interretación del programa, favoritismos e insatisfacciones del personal, ya que se trata de los propios empleados para la aceptación de otros programas establecidos por la empresa.

C A P I T U L O II
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE SUELDOS

- 1.- Generalidades.
- 2.- Análisis y Descripción
de puestos.
- 3.- Métodos de Valuación.
- 4.- Estructura de Salarios.
- 5.- Encuesta de Sueldos.
- 6.- Calificación de Méritos.

II.- TECNICAS DE ADMINISTRACION DE SUELDOS

1.- GENERALIDADES.

La administración de sueldos pretende cumplir sus - propósitos valiendose de una serie de tecnicas que deben adaptarse a las necesidades y características particulares de cada una de las empresas. Para situarnos concreta mente en el tema mencionaré que dichas técnicas tratan - sobre los siguientes aspectos:

- A) Herramientas que sirven para conocer el traba jo que realizan los diferentes miembros de la empresa.
 - * Análisis y Descripción de Puestos.
- B) Procedimientos para valorar y jerarquizar los diferentes trabajos.
 - * Métodos de Valuación.
- C) Rutinas de método estadístico auxiliar en la administración de salarios.
 - * Estructuras y Tabuladores de Salarios.
- D) Métodos para adquirir información acerca de - los salarios que cubren otras empresas, por - trabajos semejantes a los nuestros.
 - * Encuesta de Sueldos.
- E) Procedimientos para apreciar las diferencias - individuales en la ejecución de las labores.
 - * Calificación de Méritos.

Se incluye dentro de la administración de sueldos y salarios a los sistemas incentivos, las prestaciones y - la participación de utilidades.

2.- ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.

El proceso de análisis de los puestos y la redacción de las descripciones correspondientes, forma parte de una primera etapa del programa de administración de sueldos y constituye la piedra angular sobre la que descansa toda la caluación de puestos, sin embargo, es posible aplicarlo a múltiples programas de la empresa en la relación con el personal.

A) Definición y aplicación práctica.

"Análisis de puestos se define como el proceso por el cual se determina la información relativa a un puesto específico mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un puesto y las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas por el trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian al puesto de todos los demás".

Puesto, es un conjunto definido de tareas, deberes y responsabilidades que en condiciones específicas de trabajo constituye la labor ordinaria de una persona.

La técnica conocida por el nombre de análisis, de puestos responde a una urgente necesidad de las empresas para organizar sus trabajos eficientemente, porque es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien es indudable que si no sabemos exactamente que es el contenido de cada puesto de trabajo será imposible encontrar a la persona adecuada para ocuparlo y asignarle la retribución que merece equitativamente.

B) Algunos de sus principales campos de aplicación son los siguientes:

- * Selección de personal; Preparación de exámenes de admisión adecuados, facilita la determinación de características de los individuos.
- * Capacitación; Estructuración de programas de - entrenamiento, auxilia a determinar las áreas de preparación.
- * Valuación de puestos; Permite la delimitación de los factores para la justa retribución.
- * Mejoramiento de los sistemas de trabajo; Delimita obligación, precisa cualidades y responsabilidades; facilita la planeación y distribución, permite la incorporación de nuevos procedimientos, orienta tanto al supervisor como al trabajador en el desarrollo de su función.
- * Supervisión; Da al trabajador certidumbre en - sus obligaciones, delimita las responsabilidades de cada trabajador, permite exigibilidad, - del exacto cumplimiento del trabajo, eliminación de las obligaciones, señala las condiciones de trabajo peligrosas.

Además de los aspectos anteriores la necesidad de su existencia está prevista en la Nueva Ley Federal del Trabajo bajo los siguientes Términos:

ART. 24 "Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan -- contratos colectivos aplicables"

ART. 25 "El servicio o servicios que deban -- prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible".

c) Sus elementos.

El análisis de un puesto consiste en una investigación sobre el mismo, encaminada a conocer y determinar su contenido y sus requisitos.

Como producto del análisis se obtiene la "Descripción de Puestos", que podemos definir como "El registro metódico de las funciones encomendadas a una persona, bajo un título específico" Se suelen dividir en tres categorías los datos que se han de recoger cuando se procede a un análisis de puestos de trabajo. Estas se conocen por los nombres de identificación o encabezado, descripción, que se divide en genérica y específica, y especificación o contenido de el puesto.

*Identificación: contiene fundamentalmente los datos relativos a la denominación, identificación y ubicación del puesto.

*Descripción genérica o definición de los objetivos del puesto: Es un resumen escueto de las funciones o tareas principales. La definición de los objetivos se refiere al propósito que deben cumplir o a las responsabilidades que se deben satisfacer con las actividades del puesto.

*Descripción específica: Es la relación cronológica o en atención a la importancia de las actividades, tareas, o funciones del puesto, mediante una exposición detallada de la misma.

*Especificación: es el conjunto de requisitos mínimos que ha de reunir la persona que haya de ejecutarlas, para hacerlo de manera adecuada; las responsabilidades que implican; los esfuerzos que llevan consigo y las condiciones en que se desarrollan. Dentro de las técnicas,

-de administración de personal estos requisitos se conocen con el nombre de "Factores". Todos los que se usan caben dentro de las categorías de habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

En el grupo correspondiente a "Habilidad" suele colocarse factores tales como: adaptabilidad, a diversos puestos; aptitud analítica, conocimiento de equipo, de operaciones, de herramientas, de métodos; criterio; destreza manual; don de mando; exactitud de cálculo, en mediciones, en selección en lecturas, en registro; experiencia ingenio; incisión.

En la categoría de esfuerzo, pueden enumerarse, entre otros factores: atención continua; esfuerzo físico; esfuerzo mental; esfuerzo auditivo; esfuerzo visual; tensión nerviosa.

La responsabilidad puede referirse a: calidad cantidad, datos confidenciales, dinero, costos, equipo, informes, procesos, trabajos de otros, seguridad de otros.

Las condiciones de trabajo comprenden factores, como: ambiente circundante (caliente, húmedo, mal iluminado, circundación de polvo, ruidos, etc.) deterioro de ropas; peligro de accidentes de trabajo, peligro de enfermedad profesional, postura incómoda.

En algunos casos el factor esfuerzo se sustituye por otro más amplio: "Pequizitos Físicos y Mentales" para comprender otros factores tales como sexo, edad mínima, y máxima, estatura etc. El número y la clase de los factores empleados, depende de los objetivos a que se destine el análisis y de la amplitud del personal analizado a fondo.

D) Formación de analistas.

La lista de funciones propias del puesto no existe en ninguna parte son los analistas - quienes la han de establecer. El analista - además de llegar a conocer el puesto tiene, la difícil misión de darlo a conocer.

Toda investigación entraña una búsqueda de datos o información pertinente al objeto de la misma que en este caso el objeto es el - puesto.

Los analistas deben ser entrenados adecuadamente a fin de que conozcan perfectamente - su papel y desarrollen las habilidades que - van a necesitar desempeñar eficazmente.

Es conveniente elegir personas familiarizadas con la empresa que reúnan los requisitos necesarios. Preferentemente del área de personal. Su capacitación y entrenamiento - debe quedar bajo la supervisión de un especialista. Representa gran utilidad el formar analistas de los cuadros de profesionistas jóvenes de la empresa, que tengan proyección a ocupar puestos directivos en un - futuro.

Las principales características particulares que deben reunir son:

- * Espíritu de observación.
- * Pleno conocimiento de los objetivos que - se persiguen con el análisis.
- * Obtener información sin necesidad de supervisión.
- * Saber hacer entrevistas sin suscitar malos entendidos.
- * Manejar eficientemente sus trabajos, en de bida coordinación con el sistema.

E) Recopilación de Datos.

El siguiente paso será el de seleccionar al personal que proporcionará todos los datos. Pueden proporcionar esta información los analistas mismos, los empleados, los supervisores, jefes de departamento, etc.

Es de recomendarse el obtener esta información, tanto de empleados como de jefes inmediatos, ya que cada grupo sirve para complementar al otro, así como para complementarlo.

1) Determinación del tipo de información -- por obtenerse.- La información que sobre los trabajos debe obtenerse, así como su amplitud y profundidad, depende de una serie de consideraciones, ejemplo: -Que el análisis se utilice únicamente para la valuación, o también para otros propósitos; según el nivel de puestos que se analice; tipo de plan de valuación que vaya a utilizarse.

Sin embargo en casi todos los análisis de puestos resultan pertinentes ciertas áreas básicas de información, estas -- incluyen:

- * Propósito fundamental del puesto.
- * Trabajo encomendado o realizado.
- * Importancia general de cada elemento.
- * Tiempo aproximado invertido por tarea.
- * Panorama del puesto.
- * Autoridad y libertado de acción.
- * Relaciones internas o externas.
- * Métodos, equipo o técnicas específicas
- * Ambiente y condiciones de trabajo.

2) Principales medios.- Los principales medios para recoger los elementos que integran cada puesto pueden resumirse los siguientes:

Entrevista: Se basa en explicaciones verbales del trabajador sobre sus labores y forma de realizarlas. Debe dejársele que explique con amplitud, cuidando solo que lo haga ordenadamente. Dichas explicaciones deben responder a tres cuestiones fundamentales: ¿Qué hace el ocupante del puesto?

¿Cómo lo hace?

¿Porqué lo hace?

Observación directa: Permite recabar datos, con mayor intensidad y viveza, pero usada en forma exclusiva, es de ordinario insuficiente, como ocurre 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 un proceso que abarca todo un día o más.

Cuestionario: presenta la desventaja de estandarizar los datos que se buscan, con lo que se dificulta la investigación de los elementos que distinguen a un departamento, o sección de otros. Estos elementos son frecuentes, ya que en trabajo es algo vital -- que escapa a medias predeterminadas. Para un análisis en el taller es todavía menos apropiado, pues hay obreros que carecen de la capacidad de contestarlos adecuadamente.

1) Procedimiento para el análisis:

- * Plan de trabajo, ritmo requerido.
- * Ante la imposibilidad de efectuar los análisis de puestos de toda la empresa simultáneamente, considerar la conveniencia de empezar por puestos que ocupen el porcentaje mayor de empleados.
- * Conveniencia al analizar puestos, seguir ~ los procesos.
- * Obtener lista completa de puestos, revisar decidir los títulos normalizados; si existe duda, terminar los trabajos y decidir ~ posteriormente.
- * Antes de iniciar un análisis ponerse de acuerdo con el jefe de área respecto al método a seguir.
- * Unificar criterios de los jefes de la empresa mediante un pequeño curso de análisis de puestos y darles oportunidad para ~ que opinen.
- * Importancia de que el análisis de puestos, sea efectuado por un reducido número de -- personas en aras de la conformidad.
- * Obtener información por medio de entrevistas a personas conectadas con los puestos, que se van a analizar.
- * Proceder a realizar el trabajo de análisis de puestos.
- * Para que la nueva implantación del sistema tenga éxito es necesario hacerle publicidad entre el personal, y prepararlo.
- * En caso de que exista sindicato debe discutirse con el la implantación del sistema.

4) Técnicas básicas de redacción.

Las normas generales recomendadas por la "Conferencia internacional para el análisis de las áreas" celebrada en Ginebra, en 1955 son las siguientes:

- * Cada frase debe empezar con un verbo activo -- que describa la acción que realiza el trabajador.
- * Emplear términos precisos que describan exactamente la operación efectuada, y no términos vagos como "elaborar", "realizar", "desempeñar", "hacer", "formular".
Además cada vez que sea posible, debe complementar la descripción indicando las medidas, el peso y las cantidades. Por ejemplo, no se ha de escribir "levantar sacos pesados", si se -- puede precisar en su lugar, "levantar sacos de 25 Kgs."
- * Preceder la descripción de cada tarea importante con una breve frase indicativa, presentando la tarea y comenzada por el verbo activo que -- designa la actividad.
- * Resaltar, en la descripción de cada tarea importante la descripción de los lazos de dependencia entre las diferentes tareas; en lugar -- de describirlos por separado.
- * El orden según el cual puede enumerarse la sucesión de las tareas varía según la naturaleza de las mismas. El orden cronológico parece la mejor en el caso de la transformación o de la fabricación de un producto, en otros casos pueden ser necesarios ciertos reagrupamientos que presentan la tarea en cuestión de la manera -- más lógica y fácilmente comprensible.

3.- METODOS DE VALUACION.

Se entiende por "Valuación de Puesto", 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.

La valuación de los puestos por sí sola, no aprecia la justicia en el monto de los salarios absolutos, pero las injusticias en los salarios relativos; en otras palabras: no siempre determina cuanto debe pagarse a un trabajador, sino que solo indica lo que se paga, guarda la debida relación con lo que se recibe.

Otras técnicas complementarias como lo son la misma encuesta de sueldos y las estructuras o tabuladores que se establecen en la empresa, ayudan a determinar los salarios que corresponden a cada puesto.

A) Objetivos. Su objetivo primordial determina, una relación justa entre el valor determinado de cada puesto y su remuneración. Otras ventajas de su utilización son las que detallo a continuación:

- Es información base para establecer una estructura de pago.
- Hacer posible la comparación de puestos y su remuneración con otras empresas.
- Asesorar en la determinación del salario para puestos de nueva creación.
- Da argumentos para explicar diferencias específicas entre el valor de un puesto.
- Mantener el equilibrio de pago, (a trabajo igual, salario igual).

B) Apreciaciones de carácter general. Los planes de valuación pueden adoptar diferentes formas esencialmente, las principales técnicas de medición difieren unas de otras en tres áreas que son:

- Aquello que miden (El puesto completo o elementos identificables con él).
- La forma en que miden los puestos (En contra de otros puestos o contra una escala).
- La forma en que "pesan" los puestos: (Se les asignen o no puntos para establecer medidas cuantitativas del valor del puesto).

En cuanto al ámbito de aplicación de la valuación de puestos diremos que es tan amplia como lo sea la propia empresa ya que cubre todo lo que se refiere a niveles; Nivel Obrero, Nivel administrativo, personal, ventas, supervisores, gerentes y directivos. Así mismo conforme a esos niveles pueden distinguirse una serie de categorías posibles:

- * No Calificados
- * Calificados
- * Interpretativos
- * Creativos
- * Gerenciales
- * Directivos
- * Alta Dirección

El contenido de un puesto se integra por la "Serie de Funciones Concretas" a que hacíamos alusión en nuestro tema anterior, siendo cada caso, las que determinan los requisitos para el desempeño del puesto. Como veremos a continuación.

a) Los requisitos del puesto estan integrados -- por cuatro factores básicos: Habilidad; Esfuerzo; Responsabilidad; Condiciones de trabajo.

- La Habilidad es la capacidad natural adquirida para hacer una cosa y se puede dividir en dos tipos: Fisica y Mental.

La que requiere el puesto de cargador es de caracter físico, la de contador, mental, esto dependerá de la naturaleza de las funciones del puesto, que implicará un trabajo manual o una labor intelectual.

Para conocer la habilidad que requiere un puesto determinado, hemos de medir la preparación escolar y el entrenamiento especial necesarios para poderlo desempeñar satisfactoriamente, -- así como la experiencia de trabajo que deberá poseer su ocupante. Por lo tanto, a mayor habilidad requerida, más valor se atribuirá al --- puesto.

- El Esfuerzo. El poseer una habilidad no es en sí suficiente; para desempeñar un puesto, es necesario aplicarla, y para ello se requiere de esfuerzo, que también hemos de distinguir -- entre esfuerzo físico y esfuerzo mental. Un -- ejemplo nos puede aclarar esta diferencia.

Tenemos los casos de un contador que analiza -- un Balance y un cargador que soporta sobre sus espaldas el peso de los objetos que acarrea. El esfuerzo del primero lo producirá preponderantemente una fatiga mental, por lo demás, los -- músculos de su cuerpo están descansados. En -- cambio el esfuerzo del segundo le acarreará un agotamiento físico.

El esfuerzo no será, por lo tanto, igual de -- puesto a puesto, como no son iguales las funciones y actividades en cada caso.

- La Responsabilidad. Hablamos de que un puesto es "de mucha responsabilidad" o "de poca responsabilidad", en cuanto exija este factor en mayor o menor grado a su ocupante.

La responsabilidad se deriva, además de las funciones propias del puesto, de la relación, que éste guarda con el proceso productivo con el equipo que se maneja, con los recursos financieros del negocio, con datos confidenciales, etc. A distintos puestos corresponden -- distintos aspectos del manejo de estos elementos.

Así pues, mientras un inspector de calidad es fundamentalmente responsable por el producto, un mecánico es responsable por el equipo, un contador es responsable por datos confidenciales, un cajero por los fondos, un supervisor por los trabajadores y así sucesivamente. En suma, la responsabilidad de un puesto, está determinada por dos elementos que el mismo entraña: probabilidad de errores y sus consecuencias.

- Condiciones de Trabajo. Derivan de las funciones del puesto, de su localización dentro de la empresa, y del equipo y materiales que se manejan. Por lo mismo, una labor será peligrosa por su localización, como el trabajo en la mina; por sus funciones, como la soldadura eléctrica; por los materiales que se manejan, como la fabricación de explosivos. Otro trabajo será desagradable por la repetición continua de tareas monótonas, por el aislamiento en que se realiza, por la temperatura, ventilación, suciedad, oscuridad, etc.

más como estos elementos no se dan todos a la vez, ni con la misma intensidad, no todos los puestos serán iguales por lo que respecta a - condiciones de trabajo, cada uno tendrá mayor valor mientras más adversas sean sus condiciones y mientras sus riesgos expongan más a su ocupante.

b) Naturaleza de la valuación de puestos.

Ya que el valor de un puesto lo determinan sus cuatro factores básicos: Habilidad, Esfuerzo, - Responsabilidad y Condiciones de Trabajo, es - fácil deducir que la valuación de puestos no - consiste en otra cosa sino medir el grado de - intensidad en que se representan esos factores en cada puesto.

Una mera observación, aunque sea superficial, - nos hace caer en cuenta que dentro de un negocio unos puestos son difíciles de desempeñar y otros fáciles; unos requieren un gran esfuerzo físico, otros ninguno, otros se pueden aprender en cuestión de minutos, unos requieren de años de entrenamiento; unos son motivo de satisfacción, otros son rutinarios, tediosos y aburridos... por lo que el valor del puesto no será necesariamente aquel que la gerencia o el sindicato le atribuyan; valdrá mas bien en términos de lo que exija de su ocupante, de la calidad y cantidad de trabajo que le imponga y de las consecuencias que su cumplimiento o incumplimiento deriven.

c) Cuatro son los métodos fundamentales seguidos para llevar a cabo la valuación del trabajo de una empresa los cuales son conocidos por los - siguientes nombres: Método de alineamiento o - de valuación por series.; Método de gradación

previa a clasificación; método de comparación de factores y método de valuación por puntos. Estos métodos pueden conbinarse entre sí, lo que de hecho se hace en muchas ocasiones.

CUADRO DE SUBDIVISION DE FACTORES

FACTORES BASICOS.	TIPOS	FACTORES CONCRETOS	FACTORES CONCRETOS COMUNES AL TIPO.
HABILIDAD	FISICA	ENTRENAMIENTO AGILIDAD DESTREZA RAPIDEZ	EXPERIENCIA PRECISION
	MENTAL	CRITERIO CONOCIMIENTOS PRACTICOS CONOCIMIENTOS ACADEMICOS CAPACIDAD DE EXPRESION	COMPLEJIDAD DE LABORES COORDINACION
ESFUERZO	FISICO	FUERZA FISICA REQUERIDA TENSION MUSCULAR CANSANCIO FISICO	VOLUMEN DE TRABAJO
	MENTAL	ATENCION VISUAL O ADITIVA FATIGA MENTAL TENSION NERVIOSA CONCENTRACION	RITMO DE TRABAJO
RESPONSABILIDAD.		POR PRODUCTO POR MATERIALES POR MAQUINARIA POR EQUIPO POR HERRAMIENTA POR INSTALACIONES POR PROCESOS POR DINERO POR DATOS CONFIDENCIALES POR PERSONAS	
CONDICIONES DE TRABAJO.	MEDIO AMBIENTE	TEMPERATURA HUMEDAD VENTILACION ILUMINACION	AISLAMIENTO MONOTONIA
	RIESGOS	ENFERMEDADES PROFESIONALES PROBABILIDAD DE ACCIDENTES MAGNITUD DEL DAÑO INCAPACITACION	TRABAJO NOCTURNO O DOMINICAL

C) Método de alineamiento o valuación por series.

En este método los puestos se ordenan en forma decreciente de importancia.

La idea base que lo caracteriza es bastante común, ya que a través de los años el hombre ha juzgado si el valor de una cosa es igual, mayor o menor que el de otras, comparándolas entre sí.

El sistema de alineamiento es simplemente la adaptación de esta idea general de comparar a las cosas entre si para determinar su valor relativo. Los puestos, bajo este sistema, no son considerados en sus partes componentes, ya que la comparación se hace de un puesto, como un todo, contra un puesto. Las diferencias entre los puestos deben ser señaladas y consideradas con objeto de establecer un jerarquización correcta. Su principal ventaja es su sencillez. Se requiere muy escasa preparación y el proceso de valuación es rápido y barato. Desgraciadamente, la misma sencillez es su mayor debilidad. El sistema favorece muy poco a la orientación del juicio de los valuadores; existe la tendencia a juzgar cada puesto sobre la base de su característica o factor dominante, de manera que pueden ser frecuentes los errores. Además, los resultados son extremadamente difíciles de explicar o justificar ante los empleados y los ejecutivos, ya que no existe un registro del juicio de los valuadores. Este método solo puede indicar que un trabajo es más, difícil que otro sin especificar en forma alguna cuanto más difícil es. Con el propósito de refinar el proceso en la aplicación de este método se han desarrollado varias técnicas como:

- a) Integración de un comité. En todo método de valuación es deseable en principio, porque permite recoger puntos de vista distintos y complementarios. También porque pueden registrarse o corregirse los posibles errores. Es aconsejable que el comité esté formado - por seis miembros como máximo de representantes de los niveles de supervisión de los trabajadores, del departamento de personal, del analista de puestos y el técnico.
- b) Fijación de puestos tipo. Se escoge un número reducido de puestos básicos, para poder empezar por ellos el procedimiento. Cabe señalar que la empresa que sea pequeña no es indispensable elegir dichos puestos tipo si partimos de la base de que éstos no deben - representar más del 20% del total de los -- puestos, ya que se perderían las finalidades buscadas al usarlos. Para seleccionar - puestos tipo deben tomarse en cuenta las si guientes consideraciones:
- 1a.- Que sean de los más salientes y caracterizados en la empresa.
 - 2a.- Que su contenido no sea fácilmente sujeto a discusión.
 - 3a.- Que los puestos no sufran cambios frecuentes.
 - 4a.- Que se abarquen los grados ínfimos y - máximos de los trabajos que se valúan.
- c) Formación de series de orden. Cada miembro, del comité debe ordenar los puestos tipo en una serie, de acuerdo con el orden de importancia y así sucesivamente hasta el último puesto que será el de menor categoría. Para

-éllo se entrega a cada miembro del comité tájretas con el título y funciones básicas de los puestos. Es conveniente determinar primeramente cual es el puesto de mayor y de menor categoría y después ir comodando, el resto de las tarjetas de acuerdo con la importancia relativa que el resto tenga.

D) Método de gradación previa o clasificación.

Consiste en clasificar los puestos en niveles o grados comparando dichos puestos contra una escala predeterminada de funciones o actividades, ordenadas por grupos en una forma decreciente.

El procedimiento de aplicación es el que yo muestro a continuación:

a) Fijación previa de grados de trabajo. To mando 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 los puestos de la empresa.

b) Clasificación de los puestos dentro de los grados. Se hace la comparación de los demás que consignen las especificaciones de puestos con cada uno de los grados para determinar cual de éstos debe quedar clasificado el puesto en cuestión.

c) Apreciación del método.

* Es sencillo y rápido y facilmente comprensible.

* Requiere de un costo muy pequeño.

* No establece relación comparativa entre puestos clasificados.

* Solo en una pequeña parte elimina la subjetividad y el empirismo.

E) Método de comparación de factores. Se sigue el mismo principio que en el método de alineamiento, solo que los puestos se alinean factor por factor.

Ya que este método perfecciona el método de alineamiento, lo mismo que en este último, es recomendable se integre previamente un comité, y seleccionar algunos puestos tipo, que serán los inicialmente valuados.

a) Determinación de los factores. Se ha observado como práctica más usual, la utilización de los siguientes factores fundamentales: -- Habilidad, Esfuerzo, Responsabilidad y condiciones de Trabajo. Habiéndose encontrado --- también que el número de factores que se utilice no sea superior a seis ya que evidentemente los citados factores pueden descomponerse en muchos más.

b) Selección de puestos clave. Esta selección, es trascendental, por lo que se sugieren las siguientes reglas:

* Deben escogerse entre los puestos más claramente definidos, para evitar discrepancias de criterio por parte de los valuadores.

* Los salarios que se paguen en la actualidad deben ser considerados como justos, para todos los sectores de la empresa.

* Estos salarios deben ser equiparables a -- los que se pagan para puestos idénticos en - el mismo mercado de trabajo.

* 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.

* En cuanto al número más apropiado de puestos clave, se recomienda entre 10 y 30.

c) Valuación de puestos clave.

- Ordenación de los puestos, por el importe de el salario actual.

- Alineación de los puestos clave factor por factor.

- Ponderación de los factores para cada puesto clave, determinando para este efecto la proporción asignada a cada factor y el número de orden correspondiente al puesto por la magnitud de salario, comparado para los otros puestos, factor por factor.

- Comparación de la ordenación resultante en el punto anterior con el resultado de la alineación, para obtener un solo orden, en caso de que haya discrepancias notables para algunos puestos, habrán de eliminarse éstos.

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

d) Valuación y clasificación de otros puestos. Una vez que los puestos clave han sido valuados monetariamente factor por factor, se procede a comparar contra tales valores 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 a cada puesto, los valores de cada factor y con esto se habrá obtenido la valuación total del puesto directamente en dinero este método está considerado como de los de mayor precisión, teniendo como inconveniente

que resulta altamente elaborado y difícil de comprender para el personal.

F) Método de valuación por puntos. Este método considera varios factores de valuación. Cada factor tiene definidos diversos grados de -- complejidad valorados a través de puntos.

El valor final de un puesto se determina mediante la suma de los puntos obtenidos en el grado seleccionado de cada factor.

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:

- Comparar los factores o características de un puesto, con una serie de modelos o definiciones.

- Dar a los mismos un valor o puntaje particular determinado por la dicha comparación

Procedimiento:

a) La integración del comité, que ha quedado explicada anteriormente.

b) La elección de los "puestos tipo", tam---bién ha sido explicada anteriormente.

c) La fijación de los factores. Un análisis de los sistemad de valuación por puntos en existencia indican el empleo general de -- los cuatro factores fundamentales: Habilidad, Esfuerzo, Responsabilidad y Condiciones de trabajo.

Estos cuatro factores generales subdividen en varios más específicos a los que se les nombra generalmente subfactores. La determinación del número de factores a usar varía de acuerdo con el número y tipo de ---

puestos que se van a cubrir. Se recomienda no utilizar un número mayor de doce ni menor de ocho subfactores; un número mayor nos expone a duplicar la característica -- que se trató de medir y en cambio uno menos expone a dejar de tomar en cuenta elementos de importancia.

d) Estableciendo grados. Una vez establecidos los factores y subfactores a usar se deben ponderar. Esto consiste en señalar a cada factor un valor o peso en función de 100. Este señalamiento del peso debe ---- corresponder a la importancia relativa que se le considere a cada uno.

En algunos sistemas se ha 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 valuar, así como también con el tipo de factores. La generalidad de planes usa de tres a ocho grados, sin que necesariamente tenga que mantenerse un número determinado para todos los subfactores, es decir para un determinado subfactor pueden existir -- ocho grados mientras que para otro únicamente tres.

e) Manual de valuación. La definición de los factores y sus grados deben constar por es crito en forma clara, concisa y ordenada a fin de que no haya la menor dificultad de su comprensión y aplicación.

La fijación de "puntos" en cada grado, generalmente se hace en proporción aritmética, -- pero ésto puede hacerse también en proporción geométrica, o incluso con valores arbitrarios y con todo lo anterior, se integra el manual de valuación, para eso de todos los miembros del comité.

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

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

Al mismo tiempo cuando se haya terminado con la tarea que antecede; se clasificará cada -- factor con el número de puntos que corresponda según nuestra tabla de clasificación que -- previamente hayamos establecido.

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

Ventajas:

- El uso de un mayor número de factores permite un verdadero análisis de los puestos a valorar.
- El proceso fundamental es relativamente sencillo.
- Reduce al mínimo la influencia subjetiva, del título del puesto.
- Se acepta con facilidad, cuando esta bien descrito y especificado.
- Resume los criterios necesarios en definiciones cuidadosamente elaboradas.

Desventajas:

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

G) Criterio para la selección del método de valuación. - Aún cuando cada empresa tiene su propio criterio para decidir el tipo de plan de valuación que más le conviene, existen ciertos puntos en los que la mayoría coincide:

- a) Debe ser comprensible para supervisores, empleados y obreros.

- b) Debe permitir un estudio completo de todos los puestos por evaluarse.
 - c) Debe permitir resultados tan precisos como sea posible.
 - d) Debe ser fácil de instalar y mantener
- Al describir cada uno de los métodos de evaluación hemos ya señalado además de su característica principal algunas de sus ventajas así como también sus desventajas al llevar a cabo la mejor aplicación práctica. Sin embargo; para una mejor apreciación de dichas ventajas así como - desventajas enseguida se presenta una ta bla comparativa de los métodos de valua ción atendiendo a estos aspectos.

TABLA COMPARATIVA DE METODOS DE
VALUACION

METODOS CARACTERISTICAS	ALINEACION	GRADACION PREVIA	COMPARACION DE FACTORES	PUNTOS
OBJETIVIDAD	BAJA	ACEPTABLE	ALTA	ALTA
PRECISION	BAJA	REGULAR	BUENA	ALTA
COSTO	BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO
TIEMPO DE VALUACION	RAPIDO	RAPIDO	TARDADO	MODERADO
COMPLEJIDAD DE USO	SENCILLO	SENCILLO	REGULAR	REGULAR
TAMANO DE LA MUESTRA (PUESTOS)	HASTA 25 APROX.	60 A 80 APROX.	40 A 50 APROX.	ILIMITADO
AMPLITUD DE APLICACION	MODERADA	MODERADA	MODERADA	GRANDE
COMPRESION POR TERCEROS.	MUY FACIL	FACIL	TARDADO	TARDADO
TIEMPO DE IMPLANTACION EN LA EMPRESA.	INMEDIATO	RAPIDO	POCO LENTO	MUY LENTO
USO ACTUAL EN LA EMPRESA.	COMUN	RAPO	ESCASO	AMPLIAMENTE UTILIZADO.

4.- ESTRUCTURA DE SALARIOS.

A) Las curvas de salarios. Las curvas de salarios constituyen la columna vertebral sobre la cual se apoyan las estructuras de salarios. Estas - curvas representan la relación que se dá entre los sueldos y los valores en puntos con que se valgen los puestos.

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

- a) Constituyen un medio visual objetivo para - localizar el valor que en pesos debe corresponder a cualquier puesto.
- b) Son la directriz sobre la cual se apoya (como se explicará posteriormente) la elaboración de tabuladores de sueldos y salarios.
- c) Son medios gráficos de comparación de diferentes estructuras de salarios.

La curva de salarios es un instrumento gráfico que nos permite representar mediante un eje -- vertical, y otra de valores de puntos en el -- eje horizontal, nuestra estructura de salarios en función de puntos y valores monetarios.

El procedimiento tradicional consiste en establecer una escala ascendente de valores monetarios en el eje vertical, y otra de valores en puntos en el eje horizontal. Si tomamos cualquier puesto ya valuado y partimos de la base de los salarios que actualmente se están pagando en la compañía, tenemos los dos elementos - necesarios para localizar el puesto dentro de la gráfica; la puntuación con que resultó al - valuarse, y el salario que tiene asignado.

Empezando por el eje vertical, trazamos una línea a la altura del salario del puesto. Hacemos otro tanto en el eje horizontal, por lo que toca a la puntuación del puesto, y el punto de intersección de estas dos líneas, corresponde la localización del puesto en la gráfica.

Consiguientemente, a mayor salario corresponderá una altura superior en la gráfica, y a mayor puntuación, corresponderá así mismo una localización más hacia la derecha de la gráfica.

Si suponemos, pues, que habrá una correspondencia en los incrementos de puntos y salarios para los diversos puestos, tendremos una tendencia creciente en la relación de salarios-puntos de aquí obtenemos la línea que nos interesa trazar con base en el tabulador y los valores obtenidos por la valuación.

Si trazamos en la gráfica el grupo de puestos tipo valuzados nos puede resultar un diagrama de dispersión que figure una tendencia recta o bien una línea curva. Será pues, la distribución de los puestos en la gráfica la que nos indique el tipo de línea que debemos construir:

si una recta o una curva. El problema de decidir sobre que tipo de línea es la que mejor se ajusta a los datos, es frecuentemente un problema de sentido común y criterio. Basta decir que los puntos marcados sobre la gráfica son la mejor guía para determinar la línea de tendencia en cada caso. Es muy importante notar que hasta aquí se está trabajando con los sueldos actuales, no con los que deberían pagarse como resultado de la valuación.

Para llegar a la determinación de los sueldos derivados de la valuación es necesario calcular y trazar la curva o la recta que mejor se ajusta a los puntos del diagrama llamado de dispersión.

Existen básicamente tres procedimientos para trazar la curva de los salarios:

1° Por simple apreciación visual.- Este es un método libre, convencional, que consiste en ensayar con un hilo sobrepuesto a la gráfica las diversas posiciones que podría adoptar la curva de salarios hasta dar con una posición que a nuestro juicio parezca más representativa de toda la distribución de los puestos.

2° Por promedios aritméticos.-Consiste en buscar un promedio de pesos y centavos por punto de valor de los puestos, esto lo podemos obtener dividiendo la suma total de puntos que corresponden a dichos puestos, en la suma de los respectivos salarios. Es importante señalar dos limitaciones de este procedimiento:

- * Solo es aplicable en aquellos casos en que la distribución gráfica de los puestos tiende a hacer una línea recta.
- * Es muy discutible su validez como medida de tendencia central y de correlación estadística.

3° Por cálculo matemático.- El moderno equipo electrónico de calculo permite obtener la ecuación matemática exacta para la curva de los salarios, para cualquier valuación de puestos realizada por sistema de puntos.

B) Diseño de tabuladores.- 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 qeneran a partir de la ---- línea de salarios (recta o curva).

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

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

- * Resta posibilidades de diferenciar la re--tribución en atención a los merecimientos, ya sean personales o de otros tipos.
- * En el caso de que sea grande el número de puestos, grande será también la diversidad de salarios, desventaja que recaé directa-mente sobre el manejo de la nómina.

Por lo que toca a los tabuladores flexibles, existen una serie de alternativas en su diseño. En dichas alternativas se establece un - número de divisiones en el eje horizontal, a las cuales se les llaman clases procurando - cubrir todos los niveles de puestos. Normal-mente se identifica a estos grupos con núme-ros romanos. Así mismo se establecen límites de puntos para cada clase.

5.- ENCUESTA DE SUELDOS.

La encuesta de sueldos es una técnica complementaria de la valuación de puestos, que tiene como fin determinar la relación que existe en la estructura de una empresa y la de otras que pueden tener influencia sobre ella.

A efecto de conocer la posición que guarda en un mercado de trabajo, en cuanto a su práctica de remuneración, en todos los puestos que sean comparables.

En algunos casos la importancia de la encuesta de sueldos es tal, que constituye la base principal para definir la estructura misma de salarios en términos monetarios (escala o tabulador de sueldos), después de haber concluido el estudio de valuación de puestos. En otros casos la información obtenida en la encuesta sirve para efectuar ajustes en la estructura de sueldos y/o en la política de prestaciones para competir ventajosamente con empresas del mismo ramo principalmente.

Federico Benham en su "Curso Superior de Economía", - apunta una buena razón para justificar los estudios regionales de salarios. El dice que: "Aparte de las diferencias de cantidad de trabajo y las de situación geográfica, las diferencias de remuneración en un oficio se deben a la inferioridad de las condiciones del mercado". Si en un mismo lugar un patrón paga más que otro por trabajadores de una misma eficiencia, le costaría despedir a sus trabajadores y emplear, a un salario intermedio a los que ocupaba su competidor, y a los obreros les costaría trasladarse con dicho patrón. De esta manera tendrían que igualarse los tipos de salario. Los que pertenecen a determinado oficio pueden estar ocupados en diversas industrias, pero no existe razón alguna por la cual los patrones de una industria próspera paguen más por la misma clase de trabajo que los de una industria empobrecida.

Las estructuras de salarios que adopten las empresas pueden ser relativamente adecuadas, es decir, exclusivamente en términos de su situación interna, pero en relación a la situación externa del mercado, ser inadecuadas, esto es 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 peores tuviesen problema para obtener una mejor remuneración.

En la segunda empresa se sitúa por encima de la estructura del mercado, probablemente ocurriendo en este caso que cuente con buen personal, pero ral vez a un alto costo, que bien pudiera llegar a afectar la situación de competencia de la empresa.

Las encuestas de salarios consisten en la recopilación y tratamiento de los datos necesarios para que la empresa efectúe la comparación de su estructura:

A) Etapas que comprende la encuesta de sueldos.

- * Definir los objetivos que se persiguen y el área a seguir.
- * Seleccionar las empresas representativas, -- afines y competitivas que intervendrían en -- la encuesta.
- * Determinar los puestos a encuestar; procurando sean comunes a otras empresas y cubran -- los distintos niveles y áreas de la empresa.
- * Diseñar un método para la encuesta y su valuación, incluyendo los cuestionarios y las demás formas a usar y la información adicional necesaria.
- * Establecer contacto con las empresas participantes y conseguir su colaboración.
- * Recoger la información, resumirla y tabular.
- * Verificar su consistencia con las empresas -- participantes y hacer las correcciones que -- resulten.
- * Retabulación de la información y obtención -- resultados.
- * Comunicación de los resultados a los participantes.
- * Uso de la información para ajustar el pago -- de la empresa.

B) Consideraciones Generales.

- * Para que la investigación sirva a la empresa para comparar sueldos deben tomarse en cuenta además de sueldos base, incentivos, prima vacacional, compensaciones y prestaciones.

- * Que se tomen en cuenta además del título del puesto, el contenido del mismo ya que pueden existir en otras empresas puestos de igual nomenclatura pero con distintas funciones.
- * Que se investiguen los requisitos mínimos, o de "especificación del puesto" que deben de llenar sus aspirantes.
- * Algunas empresas pueden estar influyendo demasiado en los resultados generales.
- * Confiabilidad de la información recibida.
- * La mejor información se obtiene personalmente (contactos previos).
- * La información solo es indicativa (gufa) del mercado.
- * Cercanía del aumento general.

6.- CALIFICACION DE MERITOS.

Los tabuladores flexibles plantean el problema de su manejo, puesto que es necesario establecer criterios uniformes y además lo suficientemente sólidos para la definición de las normas que se han de seguir para decidir en un momento dado, al revisar los posibles incrementos del sueldo, cual de los grados de una clase es el que debe corresponder a cada individuo en particular.

Una posible solución a esta cuestión la ofrece la calificación de méritos. La calificación es una técnica que básicamente sirve para recoger en forma homogénea la opinión de los jefes supervisores, respecto a la actuación - de sus subordinados.

- A) Definición y objetivos. - "Un método sistemático para evaluar la utilidad presente y potencial de los empleados para la empresa".
- a) Base para la mayoría de los actos que se realizan dentro de la administración del personal: Promociones, Administración de prestaciones, etc.
 - b) Medida de los progresos obtenidos en el desarrollo del personal.
 - c) Índice para determinar las necesidades del adiestramiento y capacitación del personal.
 - d) Fuente de información para la validación - de pruebas de selección de personal.
 - e) Indicador de la efectividad del proceso de selección.
 - i) Información básica sobre la contratación - del personal.

Existen varios métodos para calificar; básicamente éstos son los siguientes:

- Comparación
- Escalas
- Listas de elección

Los métodos de comparación son sumamente rudimentarios, y los métodos de listas de elección son muy complicados en su elaboración.

Por lo tanto se recomiendan las escalas, que siendo un método que supera en mucho a los de comparación resulta muy accesible en su implantación, en su diseño y en su comprensión, reuniendo en su ventaja adicional, su expresión numérica, la que permite someterse a tratamientos estadísticos. Estos tratamientos estadísticos tienen como objetivo fundamental:

- Hacer comparables las calificaciones realizadas por diferentes calificadores.
- Convertirlas a una escala normal de relación, con los grados de las clases del tabulador.

B) Forma para la calificación.- Un modelo de calificación podría incluir cinco características a saber: Calidad de trabajo, Relación con otros, Productividad, Confiabilidad, interés por el trabajo.

Cada una de estas características podría dividirse en seis grados: a) Deficiente; b) mínimo aceptable; c) normal con tendencia a la mediocridad; d) Normal con tendencia a la superación; e) Sobresaliente; f) Excepcional. Estos grados en términos generales se definen por sí solos.

C) Peculiaridades subjetivas de la calificación
Como ya se ha dicho, la calificación es primariamente un procedimiento para recabar opiniones personales, por lo tanto, resulta ---

casi imposible evitar estas opiniones, la proyección inconsciente o más o menos consciente de las actitudes 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 reúnen éstas características en mayor grado, a las que se han dado en llamar opiniones objetivas, es decir las que muestran mayor tendencia a dejar a un -- lado el reflejo de sentimientos de simpatía o antipatía, o bien aquellas que puedan basarse en hechos cuantificables que se relacionen directamente con el trabajo, como número de unidades producidas, número de errores cometidos, número de unidades rechazadas por no satisfacer las normas de calidad, número de ausencias, retardos, tiempo perdido por retraso u otras causas, etc.

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
- Defecto "Lógico"
- Defecto de definición.

En los métodos de comparación, a pesar de su simplicidad, puede ocurrir que el calificador sea inconsciente que incurra en el defecto lógico (sobre todo si la calificación implica varias características) y también es -- frecuente que se de el efecto del halo. El efecto del -- halo se refiere a la tendencia a calificar a un indivi--duo, consistentemente alto, bajo o promedio, dependiendo de la impresión general que tenga el calificador sobre el calificado, o bien, que la influencia de la calificación asignada a la primera característica considerada.

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

Por tendencia central, se entienden la inclinación natural a considerar los individuos como un promedio, esto quiere decir que ni a un extremo ni a otro, cuando se supone que ciertas cualidades o atributos de la conducta son inseparables, de manera que liguen íntimamente entre sí, de tal forma que si se presenta una de ellas se dan las restantes o viceversa, se incurre en el defecto "lógico".

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

La principal repercusión de estas peculiaridades es tribo en la dificultad para efectuar comparaciones equitativas entre calificaciones efectuadas por diferentes calificadores. Esta situación hizo necesario 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 del "halo", el "defecto lógico", y el defecto de "carácter".

C A P I T U L O I I I
I M P L A N T A C I O N D E U N P R O G R A M A F O R M A L D E A D M I N I S T R A C I O N
D E S U E L D O S

- 1.- El enfoque Básico.
- 2.- Objetivos Generales.
- 3.- Objetivos Especiales.
- 4.- Elementos del Programa.

III. IMPLANTACION DE UN PROGRAMA FORMAL DE ADMINISTRACION DE SUELDOS

1.- EL ENFOQUE BASICO.

La implantación y operación de un sistema de administración de sueldos no se improvisa fácilmente, aunque su esencia y lineamientos generales resulten fáciles de asimilar su dominio completo requiere de una experiencia, prolongada y de una preparación técnica de cierta altura el diseño y operación del programa requiere la intervención de especialistas experimentados en estas técnicas.

La serie de técnicas que se explican ampliamente en el capítulo precedente se han desarrollado para orientar las decisiones de los ejecutivos sobre sueldos dentro de un programa formal. Tiene importancia que se reconozca que estas técnicas no alcanzarán automáticamente los objetivos señalados. Como todas las técnicas administrativas deben ser usadas adecuadamente si han de ser genuinamente útiles en la solución de los problemas de la remuneración.

Un principio fundamental que debe sustentar la administración de sueldos y salarios podría ser el siguiente "Toda práctica, política, procedimiento o técnica debe basarse en las necesidades de operación reales de la empresa".

El enfoque básico a los problemas de remuneración debe orientarse a la empresa en su conjunto, dicho enfoque implica:

- A) La identificación de las necesidades.
- B) La determinación de los objetivos.
- C) El desarrollo de programas.
- D) La planeación y ejecución de los programas.

A) La identificación de las necesidades. El primer paso de este enfoque a la administración de los sueldos y salarios consiste en la apreciación realística de las necesidades. Con -- demasiada frecuencia se dan por conocidas las necesidades de una empresa, sin embargo en -- raras ocasiones se pueden definir en forma -- sencilla, y resulta fácil confundirse por la observación casual, por las ideas preconcebidas en el conocimiento incompleto de hechos -- importantes.

Las necesidades pueden ser determinadas en di -- versas formas. Los especialistas en personal, deben tener el conocimiento de la experiencia -- suficientes para predecir los problemas y pa -- ra reconocer los síntomas de los problemas.

La asesoría también debe ser capaz de ayudar -- a la identificación de las necesidades, conociendo las preguntas convenientes que han de formularse, una habilidad que pueda a veces -- ser tan valiosa como el conocimiento de las -- respuestas alternativas, además, los datos de nómina disponibles, los registros de quejas, -- los reportes de entrevistas de renuncia, o la encuesta de opinión, y de otros materiales de la empresa, pueden ser útiles en la identificación de las necesidades. Puede aprenderse -- mucho hablando directamente con los empleados en esta forma la dirección puede cuando menos darse cuenta que problemas de sueldo traen en la mente.

B) La determinación de los objetivos.- 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 en la superficie, aparecen como problemas de salario, pueden abarcar en realidad la planeación de la organización, el horario de trabajo, la planeación de la fuerza 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.

C) El desarrollo de los programas.- Una vez que se han establecido los objetivos, es posible considerar las diversas técnicas y procedimientos para lograrlos. El enfoque que demanda la determinación de las necesidades, el establecimiento de objetivos, y después, el diseño de programas, puede parecer laborioso pero no implica a largo plazo mayor esfuerzo solo en esta forma es posible asegurar que los programas resultantes estén realmente orientados a los verdaderos problemas de la empresa.

Además los problemas de remuneración son más fáciles de diseñar y aplicar cuando se han realizado convenientemente los pasos preliminares para determinar las necesidades y los objetivos.

D) La planeación y ejecución de los programas.- Una vez determinado el programa, debe existir cierta planeación de la forma en que será llevado a cabo. A menos que se haga lo anterior; pueden frustrarse aspectos importantes en él, lo que probablemente se -- traducirá en indecisión y confusión y ciertamente, en una ineficiencia considerable. Es importante establecer una tabla de tiempo, ya que esto ayuda a asegurar que las diversas operaciones se realicen en una secuencia -- correcta y que el trabajo sea terminado oportunamente.

Una tabla de tiempo fija también una meta para aquellos que tienen responsabilidades dentro del programa. Además, la planeación debe incluir una -- prosecución en diferentes etapas, para determinar tanto el progreso, como los resultados. Por último, resulta, importante señalar quien es el responsable del logro de los diversos aspectos del programa establecido.

2.- OBJETIVOS GENFRALFS.

- A) El programa debe ser justo y equitativo internamente.- mientras más importante sea un puesto para la organización y más difícil - de realizar, la paga será mayor.
- B) El programa debe ser competitivo externamente.- Los sueldos deberán pasar la prueba de posición en el mercado. Deben atraer y retener al personal de calibre requerido para - lograr los objetivos actuales y futuros.
- C) El programa debe motivar y recompensar a -- las personas individualmente de acuerdo con su rendimiento.- Una persona podrá mejorar su nivel de sueldo de acuerdo con el cumplimiento efectivo de su trabajo.
- D) El programa debe ser fácilmente administrado con los controles necesarios.- La administración de sueldos se realiza más efectivamente cuando se permite delegar las decisiones cuando en materia de sueldos con la seguridad de que existe el control, la supervisión y las políticas que garanticen su aplicación consistente a través de toda la empresa.
- E) El programa debe tener continuidad.- No solo debe ser el sueldo equitativo, competitivo y motivador actualmente, sino debe asegurarse la continuidad de estas condiciones. Por último es importante establecerse que - siguiendo paso a paso todos los aspectos, y pasos de este programa el éxito queda asegurado en cualquier empresa.

3.- OBJETIVOS ESPECIALES.

Para que la compensación logre su objetivo (atraer-retener-motivar) deberá tener las siguientes características:

A) Ser remuneradora.

- * Estar en proporción a la medida en que cada puesto o trabajo contribuya a cumplir con los objetivos de la empresa.
- * Deberá proporcionar un nivel de vida - decoroso a la familia.
- * Deberá estar de acuerdo con la situación económica regional y cumplir con lo que las Leyes de la materia lo exijan.

B) Ser equitativa.

- * Que siendo remuneradora no sea tan elevada que llegue a constituirse en un lastre para la empresa.
- * Deberá existir una proporción "adecuada" entre las ventas y/o utilidades de cada compañía y nómina.

C) Ser motivadora.

- * La compensación deberá estar compuesta en forma tal que permita al trabajador liberarse de sus tensiones económicas familiares y al mismo tiempo lo induzca a esforzarse y progresar al mantenerse en la empresa.

D) Ser competitiva.

* Los niveles de compensación deberán -- permitir atraer a la empresa al personal con las calificaciones necesarias para - cumplir con sus objetivos.

E) Decisiones a realizar en cualquier pro-- grama de compensaciones.

* Nivel de compensación deseado, ¿Cuanto deberá pagarsele a nuestro personal comparado con otras organizaciones?.

Es importante tener un nivel adecuado de competitividad externa, ya que ésto nos -- permitirá el no pagar sueldos superiores ni inferiores a los del mercado.

* Estructuración de las compensaciones, - ¿Cuanto deberá pagarsele a los miembros de la organización que trabajan en diferentes tipos de tareas o categorías?

La determinación del valor relativo de - cada puesto en la organización y la defi nición de la compensación en función de estos valores, es lo que se llama consis tencia interna.

* Determinación de pago individual, ¿Que diferencias de pago debe haber entre ocu pantes que ejecutan el mismo trabajo?

4.- ELEMENTOS DEL PROGRAMA.

Podemos sintetizar en los siguientes puntos los elementos de un programa formal de administración de --- sueldos y salarios.

- A) Análisis de puestos.- Determinar los hechos del puesto, como un paso necesario para su evaluación así como la contratación, el desarrollo de la administración, los estudios de la organización y la supervisión general.
- B) Descripción de puestos.- Registrar las actividades del puesto.
- C) Valuación de puestos.- Determinar y controlar así como administrar efectivamente la estructura o escala de salarios.
- D) Clasificación de puestos.- Determinar y administrar así como controlar efectivamente la estructura o escala de salarios.
- E) Encuesta de sueldos.- Investigar y analizar objetivamente la práctica de compensación externa.
- F) Preciación de puestos.- Traducir el valor relativo de los puestos en valores monetarios.
- G) Calificación de méritos y/o planes de incentivos.- Diseñar y coordinar programas de apreciación de eficiencia del personal; recompensar a los empleados por una mayor producción o un rendimiento más eficiente.

- H) Beneficios adicionales. - Desarrollar y proponer programas de compensación indirecta, tales como planes de pensión, seguros grupales, vacaciones, promoción cultural, deportiva y corregir, controlar o compensar a los empleados por las condiciones de trabajo indeseables que existan en la empresa.
- I) Comunicaciones. - Brindar a los supervisores la información requerida; a fin de llevar a cabo el programa y obtener la aceptación de él.
- J) Procedimientos y prácticas administrativas. - Determinar y actualizar políticas y procedimientos de compensación directa, prestaciones y servicios al personal.
Resolver los problemas individuales, - mantener el programa actualizado y operando eficientemente, y proporcionando orientación general a los directivos.
- K) Participación de un Sindicato. - Planeación y estudio de las negociaciones -- así como cubrir los requisitos del contrato colectivo de trabajo.
- L) Controles. - Diseñar e implantar sistemas de información, revisión y control de puestos, sueldos y número de plazas en la organización.
Asegurar la aplicación razonablemente consistente y correcta del programa de sueldos y salarios y mantener el control de los costos.

C A P I T U L O I V
ADMINISTRACION Y MANTENIMIENTO DEL PROGRAMA

- 1.- Aspectos Administrativos.
- 2.- Mantenimiento Especifico.

IV. ADMINISTRACION Y MANTENIMIENTO DEL PROGRAMA

1.- ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.

A pesar del hecho de que quienes instalan un programa de valuación de puestos pueden haber desarrollado su mejor esfuerzo para valuarlos con precisión, para darles valor monetario correctamente y para establecer normas sólidas de administración, el plan total de administración de sueldos y salarios deberá ser cuidadosamente controlado y sostenido continuamente.

Un número relativamente grande de personal participa en las fases administrativas del programa la mayor parte de las organizaciones, puesto que los supervisores prácticamente son responsables de recomendar aumentos para los empleados. A menos que se establezcan controles y se implanten normas, la práctica consistente y uniforme será imposible.

- A) Generalidades. - La administración efectiva del programa de compensaciones debe ser ejercida dentro de un marco que incluya: las políticas de la empresa, las leyes correspondientes, el contrato colectivo, las reglas y procedimientos especiales diseñados para orientar decisiones específicas y los diversos controles establecidos por la dirección.
- Una organización progresista y dinámica, continúa expandiendo sus actividades los procedimientos y métodos de operación -- cambian para llenar las distintas condiciones. Muy raras veces existe una condi

ción estática en alguna área de actividad dentro de la compañía por cierto período, y ciertamente no existe una área responsable de determinar y mantener sueldos uniformes y equitativos. Se presentan cambios de tiempo en tiempo en los deberes y responsabilidades en los puestos actuales y se crean nuevos puestos. Pueden recibirse solicitudes para revaluación de puestos ya calificados, ya sea por parte de supervisores o de empleados.

Apesar de que la estructura de sueldos pudiera haber sido construida con el mayor cuidado, su éxito final dependerá de lo bien que administre. Deberán establecerse políticas equitativas para cubrir dos campos de operación principales; esto es, introducir la nueva estructura y mantenerse dentro de ella. Establecer políticas equitativas no es suficiente por sí solo. Una vez establecidas, deberán interpretarse uniformemente y ser comprendidas por todo empleado, tanto en el nivel supervisor, 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 y comprendidas por todas las personas afectadas, proporciona el mejor programa que la compañía pueda desarrollar. Las políticas de administración deberán manejarse cuidadosamente después de haber considerado varios elementos. Aquellas---

personas que hayan estado más cerca de los problemas administrativos en el pasado deberán estar calificadas para formar políticas futuras, debido a su amplio conocimiento de los problemas operantes, así como debido a su contacto personal con los empleados y con las demandas de los empleados. El responsable del programa de administración de sueldos y su comité consultivo, que están familiarizados con ambos campos, resultan una selección natural para este trabajo, sin embargo, este grupo o uno de composición similar, deberá servir solamente como cuerpo de consejero. Y las políticas que recomienden deberán estar sujetas a revisión y autorización por parte de la gerencia debido a que una vez que hayan adoptado, una compañía está comprometida a operar bajo estas políticas -- hasta el tiempo en que sea necesaria otra revisión.

B) Naturaleza y significado de las políticas.

Las políticas son normas de acción que regulan la actividad de los dirigentes. Orientan en forma general la función administrativa para lograr sus objetivos y por tanto, son amplias, generales, elásticas y dinámicas, por lo que se deben diferenciar del otro tipo de guías como son las normas o las reglas que no ofrecen flexibilidad, -- pues deben aplicarse exactamente igual cada vez que se les emplea. Las políticas forman parte de la planeación y dan significado a los objetivos.

También constituyen un medio para ejercer autoridad. Ayudan a coordinar más eficientemente los esfuerzos del grupo para lograr el objetivo final; y aunque fijan límites generales, permiten libertad de acción tendiente a lograr la meta.

Las políticas hacen progresar a quienes las aplican, porque requieren interpretación y obligan al dirigente a pensar, ayudándolo a resolver sus problemas. Así mismo favorecen el desarrollo del criterio y el ejercicio de la autoridad dentro de la limitación establecida. Como son una definición de propósitos comunes para los componentes de la organización y para la empresa, en asuntos en los cuales es deseable que los responsables pongan en práctica discreción y buen juicio en la decisión de distintos cursos de acción, guían al individuo a elegir el camino más adecuado para alcanzar los objetivos, y le dan confianza, porque advierte que está actuando de acuerdo con el sentir del dirigente principal.

El organizador debe exigir que las políticas que se den por escrito y bano un plan formal. Es muy frecuente encontrarse con muchas empresas que piensan que se han satisfecho correctamente el requisito de contar con políticas definidas por el hecho de que a través de memorándumes actas de juntas de comités, y discursos se han comentado las políticas de la empresa, pero éllo no basta. Las política regulan y orientan tanto a los integrantes de la empresa como al organizador.

Quien debe cuidar que se incluyan en un capítulo especial dentro del manual de la Organización, en una forma ordenada que permita -- difundirlas con la amplitud necesaria y que facilite su localización en caso de consulta pues debe reconocerse que su beneficio real solo se obtiene cuando han sido aceptadas, entendidas y puestas en práctica.

Normalmente los aspectos básicos que contienen las políticas sobre sueldos cubren los siguientes puntos: características generales del sistema de administración de sueldos, -- aspectos generales respecto a la estructura de sueldos y manejo de tabuladores; tipos de aumentos de sueldo que se manejan así como -- sus porcentajes mínimos y máximos; periodicidad mínima para el otorgamiento de aumento; -- sueldos de contratación; facultades en cuanto a los límites de autorización de aumentos para los distintos niveles directivos.

2.- MANTENIMIENTO ESPECIFICO.

El control centralizado del programa hace posible la coordinación entre las prácticas actualmente operantes y los propósitos y objetivos originales del plan. Cuando se proponen cambios de cualquier tipo, ya sea - en la clasificación de puestos, en el sueldo para un puesto, en el sueldo para un empleado o en la estructura de sueldos, una persona o un grupo deberá manejar - las recomendaciones en interés de la consistencia y uniformidad. Es por supuesto esencial que cualquiera - de estos cambios se mantenga en armonía con los objetivos totales del programa y esto puede llevarse a cabo si una persona o un grupo, operando continuamente, se hace responsable de este control.

Las fallas en proporcionar una agencia central -- que aclare estos puntos, generalmente lleva a una retrogresión en el programa, debido a que las diferentes políticas de operación en relación a lo que hay que -- hacer y como hacerlo son manejadas por demasiados individuos diferentes, en tal forma que pueden presentarse diferencias de interpretación, recomendaciones y prácticas. Sin embargo, si todas las recomendaciones fluyen a través de un departamento, cualquiera y todos -- los tipos de cambios propuestos pueda ser revisado antes de que se tome una acción formal. Este procedimiento proporciona un medio para ajustar cualquier proposición fuera de línea y asegura que todas las áreas operen de una manera uniforme:

- A) Tipos de control. - Existen varios tipos de control que normalmente son ejercidos por el departamento responsable. Algunos de los más importantes son los que a continuación detallo:

* Dirigir todas las recomendaciones de aumentos a través de la unidad centralizada para ser comprobados para su conformidad con las políticas respectivas.

* Conducir investigaciones periódicas de sueldos con el propósito de comparar los sueldos de la compañía con los de la localidad en el ramo correspondiente.

* Conducir investigaciones en el campo de valuación de puestos con el objeto de mantenerlos al día con las tendencias.

* Recomendar mejoras en el programa.

* Observar día a día el funcionamiento del programa para determinar que tan bien está operando, para encontrar puntos débiles y áreas que requieran ajuste.

* Mantener vivo el interés en el programa.

* Seguir programas educativos y de entretenimiento para el personal supervisor de operación.

* Negociar todos los sueldos y clasificaciones con unidades de arreglos colectivos con el personal.

* Conducir auditorías periódicas de puestos, salarios y clasificación de empleados en la empresa.

* Mantener contacto personal con los jefes de operación.

Estas son las fases de operación que muchas empresas han encontrado expeditivas para colocarlas bajo control centralizado, la operación con éxito y continuada de cada área es vitalmente importante para el mantenimiento sólido de sueldos y salarios en cualquier clase de empresa o compañía.

B) Problemas específicos de administración.----

Deben desarrollarse procedimientos y prácticas para manejar cierto número de problemas específicos por parte de los responsables de administrar el programa de sueldos. Algunos de los problemas comunes se revisan a continuación:

- a) **Recomendaciones de aumentos.**- Son los supervisores quienes deben recomendar los aumentos de sueldo a sus empleados conforme a la periodicidad que establece la política siempre y cuando estén respaldadas dichas recomendaciones por el buen desempeño.
- b) **Mantenimiento de tarjetas de registro permanente.**- Cualquier cambio en la asignación de puesto o sueldo de cada empleado, deberá ser registrado en una tarjeta de registro individual.
- c) **Creación de nuevos puestos.**- Eventualmente las organizaciones necesitan crear nuevos puestos. Siempre que se efectúa esto el nuevo puesto debe ser analizado, descrito, valuado, clasificado y asignado a un sueldo determinado. Para asegurar que estos pasos sean ejecutados deberá formularse un procedimiento determinado.
- d) **Cambio en el contenido del puesto.**- Las funciones correspondientes a un puesto en particular cambian en algunas ocasiones. Si los cambios son relativamente pequeños el puesto no tiene que ser reanalizado, - si el cambio es importante y afecta el grado de responsabilidad, ese puesto debe ser reanalizado, descrito y sujeto a los otros pasos del proceso de valuación.

e) Solicitudes para revaluación de puestos.-
En ocasiones se presentan dudas sobre la calificación asignada a un puesto en particular. Siempre y cuando estas dudas --- sean realmente justificadas debe seguirse un procedimiento similar al caso anterior descrito.

f) Auditorías de descripciones de puestos.-
A pesar de los procedimientos establecidos para registrar los puestos de nueva creación y los cambios substanciales en los puestos ya existentes, normalmente se da cierta cantidad de casos en que los supervisores llevan a cabo modificaciones importantes en el contenido de las funciones de sus subordinados sin que dichos cambios hayan sido notificados oportunamente. A efecto de garantizar el programa de descripción de puestos se mantenga al día, se debe efectuar revisiones periódicas en dichas descripciones que pueden -- ser parciales (por muestreo) o totales.

Otros aspectos tendientes al control y mantenimiento de un programa de administración de sueldos pueden ser: --
Revisión periódica de la valuación en general, Ejecución periódica de encuestas de sueldos y la Revisión de políticas.

C) Elementos que influyen en la política de pago al personal o en la fijación de nuestra posición respecto al mercado.-

- a) Valor de las utilidades o su ausencia.
- b) Proporción de la nómina sobre los costos-totales o volúmen de operaciones.
- c) Perspectivas de crecimiento de la empresa ampliación.
- d) Requisitos del personal por el proceso o giro de la empresa.

- d) Costos complementarios del personal.
- e) Planes de comisiones, incentivos, pagos por tiempo extra.
- f) Negociación del contrato colectivo de trabajo.
- g) Localización de la empresa.
- h) Peligrosidad general del trabajo.
- i) Imagen de la empresa ante trabajadores y comunidad.
- j) Presiones externas.

D) Principios que ayudan en el diseño y administración de un programa de reconocimiento para motivación del personal.-

- a) Qué no debe hacerse:
 - Premiar por adelantado en espera de obtener mejoría.
 - Retrasar o posponer el reconocimiento.
 - Retener el premio o reconocimiento hasta que el logro sea perfecto.
 - Usar un reforzador temporal para un aumento de rendimiento a largo plazo.
 - Definir una frecuencia fija y predecible de valuación y reconocimiento.
 - Convertir el programa de reconocimiento en una empresa general para todo el personal.
 - Dar un reconocimiento aunque sea pequeño a una persona con desempeño menor a el - esperado.
- b) Que debe hacerse:
 - Otorgar el reconocimiento después de lograda la respuesta deseada.

- Anunciar el reconocimiento lo más pronto posible después de obtener la meta.
- Reconocer y estimular cualquier progreso aunque no sea el originalmente planeado.
- Seleccionar un reforzador que pueda aplicarse continuamente a largo plazo.
- Diseñar el sistema de reconocimiento de tal manera que una minoría del personal (a lo mucho la mitad) logre la meta.
- Limitar la aplicación del plan de reconocimiento sólo al personal con desempeño bueno o mejor del esperado.
- Un programa de reconocimiento que contenga cierto grado de ingredientes de sorpresa es motivante a largo plazo.

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

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

Algo absolutamente indispensable en toda empresa para lograr una adecuada organización, una correcta división del trabajo; una adaptación entre los sujetos y las labores que deban realizarse, así como en el trabajo desempeñado, lo constituyen las técnicas de Administración de personal, entre ellas las propias de la administración de sueldos y salarios.

El proceso de la determinación de los sueldos individuales es uno de los aspectos más significativos de la Administración de personal, ya que tiene un impacto profundo sobre el reclutamiento, la retención, satisfacción, y motivación de los empleados, inclusive, hasta en la supervivencia de la organización.

El enfoque básico de un programa formal de administración de sueldos lo constituye el principio de que las técnicas deben orientarse a las necesidades, lo cual implica: La identificación de las necesidades; La determinación de los objetivos; El desarrollo de programas y La planeación y ejecución de dichos programas.

La administración efectiva del programa de compensaciones debe ser ejercida dentro de un marco que incluya: las políticas de la empresa, las Leyes correspondientes, el contrato colectivo, las reglas y procedimientos especiales diseñados para orientar desiciones específicas y los diversos controles establecidos por la dirección.

Para que opere con efectividad el programa de administración de sueldos, funcione y dé resultados, se requiere: que la organización de funciones esté claramente establecida; definida la línea de autoridad y la unidad de mando. En una palabra, que todos sepan con precisión, lo que deben hacer y ante quien deben reportar sobre su trabajo, sin que haya duplicidad de funciones y responsabilidades.

Así mismo afrontar la responsabilidad de apegarse a sus lineamientos razonablemente. La administración de sueldos tiene un principio de justicia hacia el personal y hacia la empresa. El favoritismo debe desterrarse para no herir a ninguna de las partes involucradas.

Un aspecto fundamental es comunicar al personal las políticas y procedimientos básicos del sistema de administración de sueldos a fin de asegurar una comprensión suficientemente clara del mismo y un impacto motivacional en toda la organización.

La batalla por elevar a un nivel adecuado los ingresos de los empleados ya fué librada y ganada, su continuidad depende de una productividad estable. En la actualidad la verdadera frustración de la mayoría de los empleados reside en que no se aprovechan en forma suficiente sus habilidades. El número de trabajadores que pueden ser motivados por un aumento de responsabilidades es mucho mayor de lo que la mayoría de los administradores sospechan.

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

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

E. LANHAM.

VALUACION DE PUESTOS.

Compañía Editorial Continental, S.A. México, 1972.

ROBERT E. SIBSON.

ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

Editorial Técnica, S.A. México, 1968

AGUSTIN REYES PONCE.

ADMINISTRACION DE PERSONAL II.

Editorial Limusa-Wiley, S.A. México, 1973

R. DE LUCAS ORUETA.

VALORACION DE TAREAS.

Artes gráficas y Ediciones, S.A. España, 1963

F. PUY HERNANDEZ.

ANALISIS DE TAREAS.

Editorial Limusa-Wiley, S.A. México 1973.

AGUSTIN REYES PONCE.

EL ANALISIS DE PUESTOS.

Editorial Limusa-Wiley, S.A. México 1974.

LIC. JUAN ALFONSO CASARIN MEJIA

MEMORIAS-CURSO DE ADMINISTRACION DE SUELDOS.

Instituto de la participación de utilidades y del salario
Ipaus Coparmex, México.

LIC. JOSE INES PEIRO.

LA VALUACION DE PUESTOS.

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
Departamento de Relaciones Industriales, México, 1970

ESTA TERCERA COPIA DEBE
- 79 - SALIR DE LA BIBLIOTECA