



3089.02  
12  
24.

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION**

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**PROPUESTA DE UN SISTEMA INTEGRAL DE  
COMPENSACION COMO HERRAMIENTA DE EXITO  
EN LA EMPRESA MODERNA.**

**TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO  
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO**

**T E S I S**

**MIGUEL HUERTA TREJO**

PARA OPTAR POR EL TITULO DE

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

DIRECTOR : LIC. ARMANDO SANCHEZ SOTO

MEXICO, D. F.

1997

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

**A ti papá:**

**Por tu amor, por tu entrega, por tu entusiasmo, por enseñarme a amar a Dios con toda el alma y por mostrarme cómo un hombre debe enamorarse tanto de la vida, ser fiel siempre a sus ideales y darlo todo por conseguirlos.**

**Gracias por creer en mí y muchas, muchas gracias por ... ¡ ESTAR AQUÍ !**

## INDICE

		<b>Página</b>
	Introducción	
Capítulo I	Objetivos de la Administración de Compensación	1
	I.1 Atraer y/o retener al personal	1
	I.2 Estimular el desempeño	2
	I.3 Favorecer una actitud positiva en el personal	3
	I.4 Optimización de la relación Costo-Beneficio	4
	I. II Otros objetivos de la Administración de Compensación	6
Capítulo II	Desarrollo de un Sistema Integral de Compensaciones	6
	II.1 Análisis y Valuación de Puestos	8
	II.2 Proceso de Análisis y Valuación de Puestos	10
	II.3 Desarrollo del Análisis de Puestos	12
	II.4 Mantenimiento del sistema	13
Capítulo III	Selección del Sistema de Valuación	15
	III.1 Sistema de Alineación	15
	III.2 Sistema de Gradación	19
	III.3 Sistema de Puntos	21
	III.4 Sistema de Comparación de Factores	26
	III.1 Aspectos prácticos del proceso de valuación de puestos a través de comité	28

<b>Capítulo IV.</b>	<b>Análisis de Puestos</b>	<b>30</b>
	IV.1 Diseño del Cuestionario de Análisis	30
	IV.2 Selección de Analistas	34
	IV.3 Entrenamiento de Analistas	35
	IV.4 Llenado de Cuestionarios	35
	IV.5 Vo.Bo. del Jefe Inmediato	36
	IV.6 Revisión y Entendimiento del Cuestionario	36
	IV.7 Aclaración de dudas con el empleado	37
	IV.8 Descripción del puesto	37
<b>Capítulo V.</b>	<b>Análisis de Mercado</b>	<b>39</b>
	V.1 Selección de la Muestra	39
	V.2 Diseño del Cuestionario	40
	V.3 Selección de Puestos a Encuestar	42
	V.4 Establecimiento de fecha	43
	V.5 Invitación a participantes	43
	V.6 Levantamiento de la Información	44
	V.7 Tabulación de datos	45
	V.8 Alineación de puestos	45
	V.9 Análisis de los resultados	47
<b>Capítulo VI.</b>	<b>Determinación de la Estrategia de Compensación</b>	<b>48</b>
	VI.1 Tabulador de Sueldos	54
	VI.2 Tabulador de Sueldos para Vendedores	63

<b>Capítulo VII.</b>	<b>Evaluación del Desempeño</b>	<b>65</b>
	<b>VII.1 Retroalimentación sobre la Administración de los Recursos Humanos y la Función de Personal</b>	<b>75</b>
	<b>VII.2 Full Circle Feedback</b>	<b>76</b>
<b>Capítulo VIII.</b>	<b>Políticas de la Administración de Sueldos y Entorno Económico de la Administración de la Compensación en México</b>	<b>86</b>
	<b>VIII.1 Entorno Económico de la Compensación en México</b>	<b>91</b>
	<b>Conclusiones</b>	<b>94</b>
	<b>Bibliografía</b>	<b>100</b>

# **INTRODUCCION**

## INTRODUCCIÓN

Toda organización siempre contará con diversos elementos, el elemento del capital, el elemento de los activos, el elemento de la maquinaria, etc. pero siempre el más importante que tiene y que tendrá será el elemento humano, por esta razón muchas organizaciones o empresas han demostrado su preocupación por investigar, crear y desarrollar sistemas que permitan el máximo aprovechamiento de este recurso, que sin lugar a dudas es el que le da vida a la organización.

Se dice que el factor humano es el que le da "vida" a la organización porque necesariamente están conducidos los destinos de la misma por el ingenio del hombre, es decir, todos los sistemas son creados por él, todas las formas de organización, de operación, de estructuración, etc. son dirigidos de acuerdo a lo que más conviene a juicio de las personas que saben hacia donde va la empresa, y las rutas de acción para lograr los objetivos.

El sistema que permite que las empresas puedan atraer y retener a su personal, que les permita encontrar la forma adecuada de estimular su desempeño, que logre favorecer una actitud positiva y conserve la moral y la autoestima de los empleados, así como la optimización de los recursos para el pago de personal, es conocido como Administración de Compensación.

Todos los factores mencionados anteriormente tiene un tratamiento particular que se tratará a fondo más adelante, lo que es importante destacar de forma general es que al hablar de Compensaciones, necesariamente estamos involucrando dinero, dinero que sale de la empresa para retribuir la prestación de un servicio que sus empleados



y sus trabajadores le proporcionan, y siendo el dinero el recurso más escaso, es necesario saber que el costo que le representa a la empresa el pago de su nómina y prestaciones anexas a ella es siempre dinero bien invertido, y se dice esto porque en la medida en que el dinero destinado a este efecto sea considerado por los directivos de la empresa como un simple costo fijo obligatorio, y no se vea como una excelente oportunidad de incrementar nuestra productividad y una posibilidad de mantenernos cada vez más competitivos en el mercado, en esa misma medida decrecerá el interés y la motivación de los empleados por casarse con los objetivos y las metas de la empresa, y ni hablar de su motivación y sus ganas de desarrollar, de ser creativos, y de mejorar cada uno en su puesto de trabajo.

Es por eso que lo que este trabajo pretende lograr es abrir un poco los ojos a los directivos de Recursos Humanos sobre todo al respecto de la gran oportunidad que representa para la empresa el invertir y desarrollar sistemas que mantengan bien remunerado al personal, o cuando menos, al mejor nivel que se pueda, de forma que podamos mantener una empresa con gente de excelencia y sea esta misma gente la que nos impulse a lograr con su motivación y esfuerzo el éxito en la organización.

No podemos perder de vista la situación real y el marco en el que se desarrolla este trabajo, la situación financiera ( crisis ) que vivimos actualmente, la etapa de transición por la que atraviesa nuestro país y el primer problema social que a la vista salta : el desempleo. Por lo que a través de este estudio se utilizarán modelos y situaciones representativas y de actualidad que permitan crear el panorama más aproximado a la realidad posible.

Es igualmente importante destacar que al hablar de Administración de Compensación no hablamos de un sistema en general, es decir, cada empresa de acuerdo a sus necesidades y giro en específico ha desarrollado su propio sistema, de forma que es perfectamente adaptable a los requerimientos de cada una, además de que existen muchos factores que intervienen directamente en la implantación del mismo, tales como : los recursos económicos de que se disponga, la existencia de un departamento o de alguien específicamente especializado para atender esta necesidad dentro de la empresa, si estamos hablando de un corporativo nacional ó extranjero, el tamaño de la empresa, giro, la existencia de algún sindicato, etc.

Es evidente que tener como punto de partida para el logro de los objetivos y metas de la empresa entre otros muchos el de mantener motivada a la gente que trabaja para nosotros logra marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso, sin perder de vista que esto a la vez contribuye de cierta forma a que la economía mejore de forma derivada de que exista un incremento en la productividad de las organizaciones.

# **CAPÍTULO I**

## **OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIÓN.**

## **I. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIÓN**

Para el desarrollo de toda actividad humana es necesario tener un objetivo que se desee alcanzar, de forma que se puedan desarrollar planes y estrategias para hacerlo de forma eficaz, en la Administración de la Compensación también se encuentran algunos objetivos que se persiguen en la instalación del propio sistema.

Es un hecho que se podrían enumerar muchos objetivos al respecto, pero se mencionarán solo los más relevantes :

### **1.1. Atraer y/o retener al personal.**

Se sabe que la competitividad de la compensación que ofrece una empresa por la prestación de los servicios de sus empleados hace atractiva a la misma empresa para trabajar, de forma que las personas que de alguna forma buscan colocarse en algún puesto de la empresa reconocen que su trabajo será satisfactoriamente retribuido, esto ayuda a la empresa a mantener un nivel de demanda de empleo adecuado para lograr satisfacer las necesidades de contratación y además de retención, es decir, que las personas que actualmente laboran dentro de la organización, no querrán cambiar de empleo porque saben que difícilmente en el mercado se colocarán en un empleo con las características de pago como el que tienen.

Con esto se tiene y se atrae a la gente que se busca exactamente para cumplir con los objetivos de la empresa, por medio de sus conocimientos, experiencia, toma de decisiones, creatividad, capacidad de innovación y demás características.

Además de la Compensación existen otros factores que hacen de la empresa un lugar atractivo para trabajar tales como: el prestigio de la firma, la ubicación de las

instalaciones y sus condiciones generales, el plan de carrera que se ofrezca a los empleados, las relaciones laborales entre los mismos, la afiliación a determinado sindicato, las posibilidades de desarrollo y de crecimiento dentro de la misma, etc.

Se debe asegurar necesariamente que el personal logre desarrollar un sentido de permanencia en la empresa, es decir, se deben de poner todos los medios para que un empleado que cumple satisfactoriamente con sus obligaciones permanezca en la organización y acumule antigüedad, ya que de lo contrario nuestro índice de rotación se verá afectado y necesariamente se encarecerá nuestro sistema de selección y reclutamiento por el tiempo y dinero invertido en personas que son solo temporales y que no convienen a los intereses de la empresa.

### **1.2. Estimular el desempeño.**

Este es un objetivo clave dentro de la Administración de Compensaciones, pero es necesario desmenuarlo para su correcto entendimiento.

Con este objetivo se debe lograr que el personal realice el mejor esfuerzo por alcanzar los resultados que se le han planteado. Podría muy fácilmente confundirse el sentido de este objetivo si planteamos una situación tal en la que un empleado se esfuerce demasiado por cumplir con todas aquellas metas que se le han propuesto y lo consiga añadiendo a su esfuerzo dedicación, entusiasmo e innovación dentro de sus funciones y observe que su compañero de oficina en similar puesto y en similar nivel desarrolle el esfuerzo mínimo indispensable por cumplir con sus obligaciones, y a la hora de recibir cada uno su sueldo sean tratados igual, esto lejos de motivar a aquel que solo cumple con sus funciones y por ello obtiene una muy buena paga, desmotiva al buen empleado que ha puesto su mejor rendimiento y ha obtenido lo mismo que el otro

independientemente de que sea un buen sueldo. A la larga este empleado detectará que la empresa tiene un carente sistema de detección y de reconocimiento y por lo tanto es factible que su desempeño y su ánimo vayan decayendo.

Es ahí en donde entra la Administración de la Compensación que debe salvaguardar los intereses de sus empleados modelo, y asegurarse de resolver este problema por medio de mecanismos que logren dar el reconocimiento en ingresos a aquellas personas que trabajen con mayor eficacia y eficiencia.

### **1.3. Favorecer una Actitud Positiva en el personal.**

Este objetivo es uno de los más importantes de todos, ya que a todas luces resalta la intención que debe tener el departamento de compensaciones o de Recursos Humanos de mejorar e ir aumentando gradualmente la actitud y la moral del personal de la empresa, esto repercute directamente en los resultados de la empresa ya que siempre que se tienen empleados motivados y realmente casados con los objetivos de la organización así como empleados que tienen bien puesta la camiseta, se tiene realmente una garantía de éxito en lo que a disposición de Recursos Humanos se refiere. Esto se logra en gran medida con los sueldos que se les pagan, aquellos empleados que sienten que la retribución que obtienen por el servicio que prestan es satisfactoria, serán empleados que logren ese sentido de pertenencia a la organización, no así aquellos que piensan que el tiempo que pasan en la empresa trabajando vale más si lo emplearan en otra parte realizando otras actividades y que esto último lo mediten en horario de oficina.

“ La equidad interna, la competitividad, el reconocimiento del esfuerzo individual y los actos de justicia y proporcionalidad en general, relacionados con la administración de

la compensación, favorecerán que el ánimo y la actitud del personal sea positivo, producto de la tranquilidad y la satisfacción que esta situación trae consigo". (1)

#### **1.4. Optimización de la relación entre Costo-Beneficio.**

Nunca debemos perder de vista que siempre que de sueldos se habla necesariamente se involucra dinero, dinero que resulta el recurso más escaso con que cuenta la organización, por tal motivo es necesario optimizar su utilización de forma que se puedan lograr los objetivos de pago sin perder de vista que incurriremos en un costo para la empresa.

Una de las labores del departamento de compensaciones de una empresa es la de lograr convencer al Director General o al Consejo General de una empresa de darle un lugar apropiado a la nómina en la asignación del presupuesto anual, lo anterior depende de muchas cosas entre ellas la orientación de la dirección, el giro de la empresa, los costos fijos de la misma, etc. pero es importante nunca perder de vista que con algunos elementos a la mano como la encuesta de sueldos y prestaciones del sector que detalladamente definiremos más adelante, se pueden tener herramientas para solicitar dicho presupuesto.

Por lo tanto la labor del encargado de compensaciones adquiere relevancia social al momento de saber que con sus habilidades técnicas, y los elementos anteriormente mencionados deberá ver por los intereses de la gente de la empresa a sabiendas de que en la asignación de este presupuesto de aumento estará concentrado el 60% del logro de los objetivos de su área, dejando el otro 40% a la correcta administración del mismo.

" La misión de compensación es remunerar justamente en el nivel requerido por los objetivos de la empresa, ni más, ni menos. Hacer el mejor uso posible de los recursos que se inviertan en pagar a los empleados". (2)

(1) Objetivos y técnicas en administración de compensación (Modulo AC-1) Towers  
Perrin Direcron. Pag. 18

(2) Idem



## I.II OTROS OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIÓN.

Así como los mencionados anteriormente se consideran los más importantes así también existen algunos objetivos paralelos que se buscan al momento de plantear las estrategias de administración de sueldos, con la intención de abarcar algunos parámetros para mejorar la eficiencia del sistema de compensación.

### a) Garantizar la igualdad.

Se busca en este objetivo la equidad tanto interna como externa, entendiendo por igualdad interna la relación que guarda el pago con el valor del puesto para la empresa, utilizando la fórmula " Igual retribución a igual función". (3) y la igualdad externa que significa que se cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.

Este objetivo es muy importante ya que si nosotros pagáramos a nuestros empleados muy por arriba o muy por abajo del mercado, tendríamos una fácil y muy constante rotación de personal, y no lograríamos la permanencia que buscamos en los empleados de la empresa.

### b) Cumplir con las disposiciones legales.

Como sucede en muchos aspectos de la administración del personal y de los recursos humanos en general, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones tienen en cuenta estos factores y tiene la obligación de asegurarse de cumplir con las disposiciones

legales vigentes en lo que a materia de sueldos y salarios se refiere. Salta a la vista la importancia de este objetivo sobre todo cuando vivimos en un país en donde el movimiento obrero y sindical son tan fuertes y pesan tanto en la vida jurídica de México, por lo tanto el atender a las normas y disposiciones vigentes desde la estructuración del primer planteamiento antes de realizar la estrategia de compensaciones es de vital importancia para evitar caer en gastos de tiempo, dinero y esfuerzo inútiles.

**c) Mejorar la eficiencia administrativa.**

En el momento en que todos los demás objetivos se cumplan este se dará por añadidura, la eficiencia administrativa sólo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios, y el motivo es que lógicamente la propia implantación de un sistema ordenado, eficiente y efectivo de administración de compensación trae consigo el orden y posibilidad de mejora constante de todo el aparato administrativo dentro de la organización. De esta manera los objetivos planteados anteriormente reflejan la necesidad de estructurar ordenada y concienzudamente la forma en la que administraremos los sueldos y salarios del personal, no se debe perder de vista que algunas ocasiones estos objetivos, están en conflicto y deben buscarse soluciones de compromiso. En ocasiones por la intención de atraer a una persona que se considera excelente para el desempeño de un puesto dentro de la empresa se realizan ofertas excepcionales, afectando esto nuestra asignación de recursos, por lo tanto el gerente de personal deberá necesariamente de equilibrar ambos objetivos.

# **CAPÍTULO II**

**DESARROLLO DE UN  
SISTEMA INTEGRAL  
DE  
COMPENSACIONES.**

## II. DESARROLLO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE COMPENSACIONES

### II.1. ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS

Una vez determinados los objetivos y el resultado que se pretende alcanzar con cada uno de ellos, se procede a la detección de una serie de técnicas que llevan de la mano a la consecución de cada uno y de todos en su conjunto al respecto de la administración de compensaciones; a lo largo del desarrollo de este estudio iremos detallando cada una de estas técnicas a fin de lograr explicar que en el desarrollo de la administración de la compensación se requiere siempre estar a la vanguardia (como en todos los campos) y se adherirán explicaciones en el diseño y uso de las técnicas a fin de crear el panorama propicio para sustentar que el desarrollo correcto de este sistema, con los métodos y procedimientos detallados en este trabajo, son una de las claves del éxito de la empresa en el rubro de administración de personal.

La controversia inicial una vez que tenemos a nuestra organización y que pretendemos crear un sistema de compensaciones dentro de ella, es ¿A quién se debe de pagar más, a quien se debe de pagar menos, y de que forma se debe pagar?

Para solucionar esta pregunta lo primero que se debe realizar es una ordenación por importancia de cada uno de los puestos, es decir, jerarquizar cada uno de ellos y ubicarlos en el panorama general de todos los puestos de la empresa, el auxilio de un organigrama de funciones y puestos será siempre un buen comienzo.

El desarrollo de esta jerarquización que dará como resultado este organigrama, deberá de comenzar por aquellas áreas que reportan al Director General o al Consejo Consultivo, continuando así hasta ubicar a los empleados que podrían ser "temporales" en la organización.

Una vez cubierto este requisito se tendrá un panorama global de lo que la empresa es al respecto de puestos, no de personas, solamente de puestos, ya que cabe señalar que dentro de un organigrama un puesto puede estar cubierto por varias personas que desempeñan esa misma función.

Ya que se ha situado a cada puesto, la pregunta ¿Quién es Quién ? ha quedado resuelta, dando paso a la pregunta ¿ A quién pagamos qué?, para resolverla necesariamente tendremos que recurrir a realizar un análisis de cada uno de los puestos que ubicamos en nuestra empresa. El análisis de puestos será entonces el estudio minucioso de cada una de las funciones y obligaciones del puesto con el objeto de determinar la importancia y relevancia de cada una y su impacto en el desarrollo de las operaciones de la empresa.

Además el análisis del puesto lo podemos entender como " La técnica que permite conocer y entender el contenido de un puesto y los factores de valuación que en él se presentan". (1)

La metodología que se sigue para el análisis y valuación de los puestos puede variar de acuerdo a las necesidades, formas de comunicación y cultura de la empresa en donde se va a llevar a cabo, pero se mostrará la forma que se considera mejor y más eficaz para el desarrollo de el estudio.

(1) Administración de Personal y Recursos Humanos. William B. Werther 1991.

## II.2. PROCESO DE ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS

A continuación se mencionarán algunos puntos importantes en el proceso de análisis y valuación de puestos, para posteriormente dar paso al proceso n el desarrollo:

- Es importante en primera instancia que se forme un Grupo Directivo o COMITÉ, que será el encargado de definir los factores a considerar en la valuación. Dicho COMITÉ deberá estar integrado por los directores de cada una de las áreas de la empresa, ya que será responsabilidad del más alto jerarca en el área autorizar la valuación realizada.
- Es importante señalar que la formación de este COMITÉ resulta difícil de ordinario, debido a que el hecho de encontrar el tiempo para que todos los directores puedan reunirse y charlar al respecto, es de suyo complicado. Además muchos de ellos no han logrado entender la importancia de esta técnica y su utilidad para la misma gente de su área, motivo por el cual les resulta una "perdida de tiempo" el formar dicho Comité, es aquí donde la labor del departamento de compensaciones o de personal encuentra otro reto, el de inyectar la necesidad de tener siempre bien valuados los puestos para eficientar su trabajo, por medio de lograr convencer a los directores de la gran importancia que reviste el hecho de tener una estructura de puestos bien definida y cada puesto bien valuado en una empresa sana.
- Se considera también muy importante la comunicación que se debe tener con todos los empleados de la compañía ya que es necesario contar con el apoyo de todos los ocupantes de los puestos.
- Nuevamente el Grupo directivo o COMITÉ deberá de participar al respecto de :

**a) Definición de límites de autoridad y proceso a seguir.**

Es importante que se establezcan claramente los límites de autoridad para realizar la valuación, es decir, el Director General será el encargado de valorar a los Directores de área, ellos a su vez lo harán con sus Subdirectores, estos a los Gerentes, etc.

**b) Selección del sistema de valuación.**

El sistema que el COMITÉ quiera usar depende en gran medida de las ventajas o desventajas que se le vean a cada uno, encontramos entre los métodos más comunes a los siguientes: 1. Sistema de Alineación.

2. Sistema de Gradación.

3. Sistema de Puntos.

4. Sistema de Comparación de Factores.

Todos ellos son motivo de explicación individual que está contenida en el siguiente capítulo.

**c) Selección de factores de valuación.**

Para cada uno de los sistemas (que se detallarán más adelante) el COMITÉ requiere jerarquizar la importancia de los factores que se consideran relevantes para el desarrollo del puesto, por ejemplo, para algún director puede pesar más la importancia de que sus empleados sepan hablar inglés, mientras que para otro es motivo de mayor importancia que dominen el manejo de personal, etc. Estos factores junto con otros más deberán de compararse y se deberán colocar por orden de relevancia para cada puesto.

### II.3. DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Es responsabilidad del departamento de compensaciones o de personal de la empresa la elaboración de un cuestionario que cubra las funciones principales del puesto y que además permita detectar fácilmente el grado en el que se presentan los factores que anteriormente se han determinado, así como la selección y capacitación de un grupo de analistas que serán los encargados de revisar y analizar el cuestionario que los empleados han resuelto. Ellos ( los analistas ) revisarán el cuestionario contestado y entrevistarán directamente al ocupante del puesto para aclarar posibles dudas, corregir las partes erróneas y adicionar la información que juzgue pertinente.

Es importante señalar que no es necesario entrevistar a todos los ocupantes de un solo puesto, si se logra obtener una muestra representativa, será suficiente para realizar el análisis.

Además de que siempre requeriremos la validación de la información obtenida que nos dará el supervisor inmediato de cada puesto.

Una vez que se reúnen los cuestionarios se dará paso a realizar la " Descripción del puesto ", es decir es la forma escrita y resumida de la información obtenida en los cuestionarios, que simplificará la valuación a los integrantes del COMITÉ.

Esta descripción deberá contener los siguientes puntos:

1. *Nombre del puesto.*
2. *Especificaciones:* Se nombran los requisitos del puesto en cuanto a escolaridad, experiencia, idiomas, grado de supervisión, etc. ( ver descripción anexa )



3. *Descripción Genérica:* Sirve para definirlo de forma global sin detallar obligaciones ni funciones, simplemente de su actividad más característica. (ver descripción anexa ).

4. *Descripción Específica:* Está proviene de la descripción genérica y en ella se consideran cada una de las funciones que realiza el puesto utilizando la formula de ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Para qué? de las mismas. ( ver descripción anexa )

Una vez que hemos logrado reunir todos estos elementos y que nos ha dado el análisis los elementos suficientes, se procede a la valuación.

#### **II.4. MANTENIMIENTO DEL SISTEMA**

Debido al elevado costo en tiempo que representa el reunirse para la valuación de los puestos es necesario darle un correcto mantenimiento que puede estar apoyado en la Actualización de la información de los puestos, es decir, en el momento que alguna de las funciones u obligaciones del puesto cambie o se elimine, será necesario reportarla al departamento de personal, de está forma se tendrá la información fresca para realizar la próxima valuación.

#### **NOTAS:**

1. Es importante destacar que dentro del COMITÉ será fundamental la necesidad de ahorrar tiempo, ya que estamos hablando de la parte directiva de la organización, por lo tanto no se deben realizar procesos largos que repercutan en costos para la organización, por consiguiente para optimizar el tiempo se sugiere:

a) Información perfectamente clara y precisa dentro de las descripciones de puestos.(2)

b) Dicha información deberá entrar al COMITÉ ya revisada y aprobada por parte de los supervisores inmediatos. (3)

c) Sería conveniente que de todas estas descripciones el departamento de personal o de recursos humanos, realizara una pre-evaluación, con el fin de detectar todas aquellas situaciones que pudieran alterar el ritmo de trabajo del COMITÉ. (4)

(2) Towers Perrin Direcron "Objetivos y Técnicas de Administración de Compensación" Módulo AC-1 Pág. 13

(3) Ibid Pág. 15

(4) Ibid Pág. 16

## **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS ( ANEXO 1 )**

**PUESTO :** Comprador

**ÁREA :** Abastecimientos

**JEFE DIRECTO :** Jefe de Compras

**FECHA :** Octubre 1996

**DEPARTAMENTO :** Compras

**SUBORDINADOS :**

### **DESCRIPCIÓN GENÉRICA**

Responsable de realizar compras de materiales, equipo y/o servicios, de acuerdo a requerimiento de áreas de la empresa; atiende a proveedores y negocia con ellos condiciones de entrega, calidad, precio y pago.

### **DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**

1. Realiza compras de aquellos materiales, equipo y/o servicios, seleccionando a los proveedores conforme a precios, calidad, tiempo de entrega, etc. para satisfacer las necesidades de cada uno de los departamentos solicitantes.
2. Atiende a proveedores, personal y/o telefónicamente, obteniendo información de los materiales que ellos ofrecen, para conocer sus características y condiciones y levantar pedidos.

**3. Negocia con los proveedores aspectos tales como: tiempo de entrega, calidad, precios, condiciones de compra, etc., buscando las condiciones más favorables para la empresa.**

**4. Efectúa visitas a instalaciones de los proveedores para conocer su equipo y material comprobando lo ofrecido.**

**5. Realiza seguimiento de pedidos efectuados, comunicándose con el proveedor, para evitar su retraso o investigar situación del material.**

## **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS ( ANEXO 2 )**

**PUESTO** : Supervisor de Almacén

**ÁREA** : Manufactura

**JEFE DIRECTO** : Jefe de Almacén

**FECHA** : Octubre 1996

**DEPARTAMENTO** : Almacén

**SUBORDINADOS** : Almacenistas

### **DESCRIPCIÓN GENÉRICA**

Responsable de supervisar un grupo de empleados encargados del registro y control de entradas y salidas de material así como su recepción, colocación, almacenaje y entrega; coordinar la toma física de inventarios.

### **DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**

1. Supervisa a un grupo de empleados encargados del registro y control de entradas y salidas del almacén, recepción, colocación, almacenaje y entrega de material productivo y no productivo.
2. Coordina el control de entradas y salidas del almacén de material productivo y no productivo, verificando que se sigan los procedimientos establecidos para tener actualizados los registros de materiales.
3. Vigila el recibo, colocación y almacenaje de los materiales siguiendo los procedimientos establecidos para evitar en lo posible daños al material y pérdida de tiempo en la localización de éstas.

**4. Coordina la toma de inventarios físicos en el almacén conciliando la existencia real de materiales con la registrada en los kardex, para que la existencia de material sea la adecuada.**

# **CAPÍTULO III**

## **SELECCIÓN DEL SISTEMA DE VALUACIÓN**

### **III. SELECCIÓN DEL SISTEMA DE VALUACIÓN**

Los sistemas de valuación que existen actualmente en el mercado para valuar los puestos de una empresa son básicamente los siguientes:

1. Sistema de Alineación.
2. Sistema de Gradación.
3. Sistema de Puntos.
4. Sistema de Comparación de Factores.

Se explicarán a continuación cada uno de los sistemas, ya que para objetos de este estudio es importante detectar las posibilidades y ventajas que ofrece cada uno de ellos.

#### **III.1. SISTEMA DE ALINEACIÓN**

Este es un método que resalta por su sencillez y por su carencia de técnica, en este no se realiza una distribución formal de los diferentes factores, pero en base a ellos se alinean los puestos en orden de importancia.

Podríamos considerar que este método presenta cuatro pasos fundamentales para su implementación:

1. Definir una estructura de niveles .- Con la estructura formal del organigrama de la empresa es suficiente, pero se debe tomar en cuenta que deberán estar bien definidos.

Ejemplo : 4 Niveles



2. Definir los llamados " Pivotes" o "Anclas" de la alineación .- Es decir se deberá definir un factor o un conjunto de factores sobre los cuales se diferenciará a todos los puestos y se les asignará el nivel de este factor a cada uno de ellos.

Ejemplo : Escolaridad y Experiencia

Nivel 1. Requiere Primaria

Nivel 2. Requiere Carrera Técnica sin Experiencia

Nivel 3. Profesional sin Experiencia

Nivel 4. Profesional con 3 años de Experiencia

3. Se deberán intercalar los puestos de cada nivel en los niveles anteriores .- Es decir que cada puesto se integra a la escala de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Éstas son jerarquizaciones globales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva cada función.

Ejemplo : Escolaridad y Experiencia

Nivel 1. Requiere Primaria

Intendencia, Mensajería, Veladores, Cadeneros

Nivel 2. Requiere Carrera Técnica sin Experiencia

Cobradores, Telefonistas, Conmutadores

Nivel 3. Profesional sin Experiencia

Analistas

Nivel 4. Profesional con 3 años de Experiencia

Subgerentes y Supervisores

Nivel 5. Profesional con 6 años de Experiencia

Subdirectores y Directores

4. Se integran todos los demás puestos a la relación de niveles.

" Las escalas de Compensación que se basan en estas jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos importantes serán mejor pagados, pero debido a la falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser sumamente distorsionados." (1)

Este sistema presenta como todos algunas ventajas y desventajas que son fácilmente señalables una vez que se sabe como implementar, destacaremos las que saltan a primera vista :

**Ventajas :**

- Es un método que se realiza muy rápidamente.
- Es además de bajo costo ya que no requiere de mucha sofisticación tecnológica ni de inversión de tiempo en exceso.
- Logra efectivamente la distinción de diferencias entre los puestos.
- Se puede realizar con un mínimo de información.
- Es muy útil para organizaciones que parten de la nada, es decir, para empresas que no tienen una sólida estructura previamente definida.
- Es muy útil para la realización de encuestas de sueldos rápidas.

**Desventajas :**

- La relación que se establece entre factores y la colocación de los puestos en los niveles es muy subjetiva.
- La asignación de niveles es realizada con criterio y por consiguiente es poco justificable.

- El criterio utilizado en la implantación muchas veces se ve afectado por una posición parcial al respecto del puesto y no de una posición global que abarcara todas las funciones que este realiza.
- Si existe un cambio en alguna de las funciones, implicaría una sobrecarga de trabajo el modificarlo y por lo tanto quedaría obsoleto a la brevedad.

(1) "Objetivos y técnicas en administración de compensación" Modulo AC-1 Towers  
Perrin Direcron México 1994. Pág.40

### **III.2. SISTEMA DE GRADACIÓN**

En este método es necesario establecer una serie de categorías o grados de ocupación, se elabora una definición de cada uno y posteriormente se deberán clasificar o agrupar los puestos que correspondan a dichas definiciones y categorías.

Este método es algo más complejo que el de jerarquización, aunque tampoco es mucho muy preciso, y al igual que el anterior garantiza que los empleos más importantes reciban una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones significativas en los niveles de compensación.

Este sistema consta de los siguientes pasos para su realización:

1. Selección de Factores o Variables a considerar.- Esta se debe realizar de acuerdo a aquellas características que son aplicables a cada puesto.

Ejemplo: Valuaremos a el grupo **SECRETARIAL** de la empresa, por lo tanto los factores que se eligieron son:

- a) A quién le reporta
- b) Idioma
- c) Manejo de Paquetería

2. Se realiza una identificación por claves o nombres a cada uno de los factores y se les asigna un valor.

Ejemplo : a) A quién le reporta :

<u>Puesto</u>	<u>Valor</u>
Director General	5
Director Área	4
Gerente	3
Jefe	2

b) Idioma : Español = E Inglés = B

**Nota:** Entendiendo lógicamente que para cada nivel de reporte la complejidad en el uso del idioma cambia, y se expresará el valor del cambio de acuerdo al nivel de reporte. ( Para efectos del ejemplo consideraremos la misma escala de valor para los puestos a los que reporta que para la complejidad del idioma ).

c) Manejo de Paquetería : Si maneja = B No maneja = A

**Nota:** Entendiendo lógicamente que para cada nivel de reporte la complejidad en el uso del idioma cambia, y se expresará el valor del cambio de acuerdo al nivel de reporte. ( Para efectos del ejemplo consideraremos la misma escala de valor para los puestos a los que reporta que para la complejidad del manejo de paquetería ).

3. Se realiza por último el acomodo de puestos de acuerdo al manejo de los tres factores anteriormente determinados.

Ejemplo:

<b>PUESTO</b>	<b>IDIOMA</b>	<b>PAQUETES</b>	<b>VALOR</b>	<b>NIVEL</b>
Director G.	B5	B5	15	15
Director A.	B4	B4	12	12
Gerente	B3	B3	9	9
Jefe	B2	B2	6	6

Al igual que los demás sistemas este también presenta diferentes ventajas y desventajas .

**Ventajas :**

- La subjetividad en el sistema se deja de lado porque al definir variables concretas y asignarles un valor se encuentran parámetros más sólidos y cuantificables que solamente el simple criterio.
- Es sencilla la implementación y aplicación.

- Es sencillo de justificar, porque al tener cuantificadas y valoradas las características difícilmente se podrían malinterpretar los resultados.
- Es sobre todo útil para valuar familias de puestos. Ejemplo: Secretarías y Vendedores.

**Desventajas :**

- Es un poco complicado de diseñar, sobre todo al momento de encontrar características comunes en los puestos y asignarles clave y valor.

**III.3. SISTEMA DE PUNTOS**

En este método se separa cada factor en grados y posteriormente se debe asignar a cada grado un peso en puntos, se define después en que grado se presenta cada factor, se suman los puntos, y se alinean los puestos de acuerdo a los totales.

El desarrollo de este sistema consiste en :

**1. Seleccionar factores.**

Esta selección de factores debe ser específica y no genérica, es decir, se deben seleccionar factores no tan subjetivos (Como la confidencialidad por ejemplo). Para el correcto desarrollo de la técnica es necesario tener entre 8 y 11 factores.

- Ejemplo :
- a) Escolaridad
  - b) Experiencia
  - c) Toma de decisiones
  - d) Contactos Internos
  - e) Contactos Externos

- f) Supervisión de Personal
- g) Autonomía
- h) Condiciones de Trabajo

2. Debemos de definir cada uno de los factores seleccionados.

Ejemplo:

**a) Escolaridad** : Es el grado académico que requiere el puesto, con el fin de que tenga los elementos y herramientas teóricas necesarias para el cumplimiento de sus funciones.

**b) Experiencia** : Es el tiempo mínimo indispensable de desarrollo de actividades y funciones similares a las que el puesto realiza.

**c) Toma de Decisiones** : Es el grado de responsabilidad del puesto para la toma de decisiones y la importancia de éstas en el desarrollo del área.

**d) Contactos Internos** : Es la relación que necesita el puesto con las personas de la compañía en virtud de la necesidad que tiene de ellas para el desarrollo de su trabajo.

**e) Contactos Externos** : Es la relación que necesita el puesto con las personas que no son de la compañía ( Proveedores, Contratistas, Compradores, etc.) en virtud de la necesidad que tiene de ellas para el desarrollo de su trabajo.

**f) Supervisión de Personal** : Es el número de personas que le reportan al puesto directamente, es decir, que dependen de él para el desarrollo de sus funciones.

**g) Autonomía** : Es el grado de independencia de supervisión que tiene el puesto para planear, coordinar y dirigir su trabajo.

**h) Condiciones de Trabajo** : Es el estado general del entorno en donde se desarrollan las actividades y funciones del puesto. (Para un Gerente se tomarán en cuenta la Información y elementos que tenga a la mano para la toma de decisiones por ejemplo).

En el caso de realizarse una explicación más profunda y detallada se simplificarán y nulificarán un poco las posibilidades de que el sistema se vuelva subjetivo.

Ejemplo : **RESPONSABILIDAD**                      **ÁREA: EQUIPOS Y MATERIALES**

Cada empleado es responsable de la conservación de equipos y materiales de la compañía. Esta función incluye comunicar oportunamente sobre daños en el equipo o la presencia de materiales defectuosos, el mantenimiento del equipo y los materiales limpios y en orden, y mantener, reparar o modificar el equipo de acuerdo con las responsabilidades específicas del puesto. La compañía reconoce el hecho de que la responsabilidad por equipos y materiales varía mucho en la organización.

En este caso se debe apuntar mucho más a la especificación por consiguiente se deberá realizar una división como la siguiente:

***Responsabilidad Nivel 1.***

El empleado comunica el funcionamiento defectuoso o daños en el equipo, así como la presencia de materiales defectuosos, a su supervisor inmediato.

***Responsabilidad Nivel 2.***

El empleado mantiene el orden y la limpieza del equipo y los materiales y es responsable por la seguridad de ambos.

***Responsabilidad Nivel 3.***

El empleado efectúa mantenimiento preventivo y reparaciones menores en el equipo, o corrige fallas menores de los materiales.

***Responsabilidad Nivel 4.***

El empleado lleva a cabo el mantenimiento y las reparaciones del equipo a su cargo, y es responsable de decidir el tipo, la cantidad y la calidad de los materiales que se emplearán.



3. Se debe asignar un peso a cada factor por el orden de importancia que se considere conveniente.

Ejemplo :	a) Escolaridad	8
	b) Experiencia	7
	c) Toma de decisiones	5
	d) Contactos Internos	1
	e) Contactos Externos	2
	f) Supervisión de Personal	4
	g) Autonomía	6
	h) Condiciones de Trabajo	3

4. Se deben definir grados y elementos de cada factor.

Ejemplo : Factor: Escolaridad Elemento: Entrenamiento

Grados de escolaridad :

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Preparatoria / Carrera Técnica
- d) Profesional no terminada
- e) Profesional terminada
- f) Postgrado

Grados del elemento :

- 1. No requiere
- 2. 1 mes de entrenamiento
- 3. 2 a 3 meses de entrenamiento
- 4. Más de 6 meses de entrenamiento

### 5. Armar la matriz.

Se debe armar la matriz del factor de acuerdo a los elementos que se conjuntaron asignándoles los puntos correspondientes de acuerdo a la escala previamente establecida. ( Ver anexo )

### 6. Evaluación y sumariación.

En base al análisis y descripción de cada puesto se valúa ( en Comité ) cada uno de los puestos, se sumaria por puesto el total de puntos alcanzados en cada factor y el gran total por cada uno de ellos.

### 7. Definir rangos.

Por último se deben definir los rangos de puntos para cada nivel, es decir, se toman en cuenta cortes naturales y se toman en cuenta también familias de puestos, de esta manera se ubica a cada uno de los puestos en el nivel que le corresponde de acuerdo a la sumariación de todos sus factores. ( Ver anexo)

Nuevamente como con cada uno de los sistemas definidos se pueden destacar algunas de sus más importantes ventajas y desventajas, las cuales se definen a continuación:

#### Ventajas :

- Es muy objetivo, debido al manejo preciso que realizamos de las variables, sin tomar en cuenta que el criterio común del Comité las seleccionó y analizó previamente.
- El diseño y estructuración del sistema es rápido, situación que nos permite agilizar el proceso y dedicar más tiempo a las otras partes del sistema.

- La justificación es muy sencilla porque todo está cuantificado, de forma que no se tiene posibilidad ni opción de cuestionar.
- Es un sistema aplicable a todo tipo de organización y puesto, ya que se obtienen diferencias perfectamente claras de niveles y se crea una estructura bien definida y valuada.

**Desventajas:**

- La aplicación es tardada, no confundir con la segunda ventaja, ahí hablamos de diseño y estructuración del sistema, más la aplicación e implementación ocupa mayor dedicación y tiempo.
- Al ser la aplicación tardada necesariamente se irrumpe en un problema de costo, por consiguiente es un sistema costoso.

**III.4. SISTEMA DE COMPARACIÓN DE FACTORES**

Este sistema consiste en la alineación de los puestos en virtud de la importancia y relevancia en la que cada factor seleccionado se encuentre en el puesto, de esta forma se puede asignar un peso específico a cada factor, facilitando así la valuación del puesto.

Este método requiere que el Comité de valuación de puestos compare los componentes esenciales de cada uno de los puestos. Dichos componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación; por ejemplo, el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales.

Cada uno de estos factores se compara ( uno a uno) respecto del mismo factor en otros puestos. Esta evaluación permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto.

Este sistema consta de los siguientes pasos:

1. Selección de factores ( lo ideal para el correcto funcionamiento del sistema es que no sobrepase los cinco factores por puesto ).
2. La selección de los puestos a incluir dentro del sistema.
3. La comparación de cada factor vs. cada puesto.
4. Se debe asignar una escala de medición que vaya en orden de complejidad ascendente, es decir, debemos de gradar la numeración.

Ejemplo: " SOLUCIÓN DE PROBLEMAS"

0 - No resuelve

1 - Ocupa la mínima parte del tiempo a resolver

2 - Ocupa la mayor parte de su tiempo a la resolución y es responsable de las decisiones.

3 - Su trabajo es la solución de problemas.

5. Se sumaliza la puntuación alcanzada por el puesto en cada factor.

6. Se le asigna un nivel al puesto determinado de acuerdo a la puntuación anterior.

La clave de este sistema esta totalmente determinada por la adecuada selección de factores a considerar, ya que si se incluyen factores poco representativos en cada puesto o bien muy difíciles de valuar, se complicará la asignación de una calificación y por consiguiente incurriremos en errores de apreciación a la hora de valuar.

Se muestra un sistema de comparación de factores para diversos puestos con motivo de presentarlo de forma práctica en el anexo a este capitulo.

Como todos los sistemas de valuación antes mencionados se presentan algunas ventajas y desventajas :

**Ventajas:**

- Es un sistema rápido de aplicar, es decir, no toma mucho tiempo la parte de la elaboración, en donde podemos tener un poco de demora es en la asignación de los factores para cada puesto, es por ello que se debe tratar de cubrir el puesto formalmente, y no tratarlo de hacer totalmente.
- La agilidad que permite tener este sistema en el manejo de las variables lo hace muy fácilmente adaptable a las necesidades y requerimientos de cada empresa.

**Desventajas:**

- Es un sistema que difícilmente se puede justificar ante la Dirección General, ya que se emplea criterio al respecto de la asignación de factores y de su calificación.
- Es además difícil elegir los factores de cada puesto, y sobre todo los factores de nivel directivo, ya que siempre se podrá argumentar la carencia de elementos de elección de cada factor, y las personas que valúan son directivos, por consiguiente ellos podrán cuestionar siempre la asignación de calificación y de factores.

**III.I. ASPECTOS PRÁCTICOS DEL PROCESO DE VALUACIÓN DE PUESTOS A TRAVES DE COMITE.**

a) Identificar alrededor de 30 puestos en los que no haya duda al respecto de su nivel, esto ayudará a que el comité vea mucha mayor facilidad en la valuación.

**b) Valuar esos puestos con el manual correspondiente ( Sistema) asegurando que el comité quede satisfecho con los resultados.**

**c) La valuación de los primeros puestos por parte del comité será muy lenta ya que estará apenas conociendo el manual y definiendo los criterios para la valuación de los demás puestos.**

**d) Para la primer sesión del comité debemos asegurarnos de contar con un mínimo de 10 puestos muy bien analizados y descritos.**

**e) Sienta las bases para el mantenimiento futuro de las valuaciones. (2)**

Finalmente vale la pena mencionar que es importante dentro cualquier sistema de valuación que se utilice la revisión periódica del mismo, es decir, podrían cambiar algunas de las funciones de los puestos de forma que afecte su nivel por tener mayor o menor grado de algún factor determinado.

(2) Idem

### VALUACIÓN DE PUESTOS ( ANEXO)

FACTOR : ESCOLARIDAD

Peso = 9 Puntos

GRADOS	ELEMENTOS			
	1	2	3	4
1. PRIMARIA	9	18	27	36
2. SECUNDARIA	18	36	54	72
3. PREPARATORIA / CARRERA TÉCNICA	27	54	81	108
4. PROFESIONAL NO TERMINADA	36	75	108	144
5. PROFESIONAL TERMINADA	45	90	135	180
6. POSTGRADO	54	108	162	216
	No requiere	1 mes de entrenamiento	2 a 3 meses de entrenamiento	Más de 6 meses de entrenamiento
	1	2	3	4

Valuación en Puntos :

Para cada nivel se agrupan los factores y se suman los puntos y se coloca un % de apoyo con el fin de dar un margen amplio a cada nivel y hacer más fácil nuestra puntuación.

Nivel 1      Resultaron 87 puntos por lo tanto  
Nivel 1      87 - 104 puntos

Nivel 2      105 - 126 puntos

Nivel 3      127 - 152 puntos

Cada puesto caerá automáticamente en algún nivel y tendremos entonces la valuación definida.

## VALUACIÓN DE PUESTOS ( ANEXO)

FACTOR : ESCOLARIDAD

Peso = 9 Puntos

GRADOS	ELEMENTOS			
	1, PRIMARIA	9	18	27
2, SECUNDARIA	18	36	54	72
3, PREPARATORIA / CARRERA TÉCNICA	27	54	81	108
4, PROFESIONAL NO TERMINADA	36	75	108	144
5, PROFESIONAL TERMINADA	45	90	135	180
6, POSTGRADO	54	108	162	216
	No requiere	1 mes de entrenamiento	2 a 3 meses de entrenamiento	Más de 6 meses de entrenamiento
	1	2	3	4

Valuación en Puntos :

Para cada nivel se agrupan los factores y se suman los puntos y se coloca un % de apoyo con el fin de dar un margen amplio a cada nivel y hacer más fácil nuestra puntuación.

Nivel 1      Resultaron 87 puntos por lo tanto  
Nivel 1      87 - 104 puntos

Nivel 2      105 - 126 puntos

Nivel 3      127 - 152 puntos

Cada puesto caerá automáticamente en algún nivel y tendremos entonces la valuación definida.



# **CAPÍTULO IV**

## **ANÁLISIS DE PUESTOS**

#### IV. ANÁLISIS DE PUESTOS

Esta es una parte medular del sistema de administración de compensaciones, muchos autores no ponen el suficiente énfasis en la importancia del análisis pero al concluir el capítulo se entenderá el porqué de su trascendencia.

El sistema consta de los siguientes pasos:

##### IV.1. DISEÑO DEL CUESTIONARIO DE ANÁLISIS.

El Cuestionario de análisis es un conjunto de preguntas que llenarán los ocupantes de los puestos de la empresa. Es importante destacar algunos aspectos del cuestionario con motivo de que presente la mayor claridad posible a fin de que nos ayude a cumplir con los objetivos.

A continuación se presenta una sugerencia de las partes que un cuestionario debería contener para los fines prácticos de este estudio y para la comprensión de su apoyo al sistema integral de compensación. (1)

**a) Encabezado.** Deberá contener el título del puesto, el nombre del titular, y el departamento al que pertenece.

**b) Finalidad del puesto.** Deberá asentar claramente la respuesta a la pregunta ¿Para qué existe el puesto en la empresa, cuál es su propósito general ?

(1) "Análisis y Valuación de Puestos" Unidad II Módulo AV- 1 Towers Perrin Direcron 1994. Pág 43-48.

c) Principales funciones del puesto. Se deberán describir breve pero claramente, cuáles son las principales funciones que la persona realiza comúnmente al desempeñar su trabajo. Deberá indicar la función (el ¿qué?), así como una breve descripción de la manera en que lleva a cabo la tarea ( el ¿cómo? ), y su objetivo inmediato ( el ¿para qué? ).

Ejemplo:

**¿QUÉ?** : Presentar facturas de la empresa a revisión con clientes

**¿CÓMO?** : Trasladándose al domicilio de los clientes en los días y horas hábiles, entregando las facturas correspondientes y recabando el contrarecibo o firma de recibido.

**¿PARA QUÉ?** : Para iniciar el procedimiento de cobro de esas facturas.

d) Supervisión de personal. Es importante detallar con mucha precisión el grado en que se da esa supervisión directa o indirecta, y el tipo de nivel jerárquico que se supervisa, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

1. Puesto al que reporta
2. Puesto analizado
3. Puestos que supervisa directamente y número de gente a su cargo.
4. Tipo de labores supervisadas :
  - Auxiliares
  - De análisis
  - Análisis complejo
  - Supervisión
  - Dirección
5. Puestos que supervisa indirectamente y número de gente a su cargo.

e) Relaciones con terceros ( Internos y Externos). Este factor es importante entre otras cosas para determinar el grado de complejidad del puesto, y es importante destacar :

1. Las relaciones internas más consistentes e importantes, con el título del puesto y con el motivo del contacto.
2. Las relaciones externas más consistentes e importantes, con el nombre de la empresa o institución, el título del puesto, y el motivo del contacto.

f) Solución de problemas. Se deben indicar algunos ejemplos de los problemas comunes más complejos del puesto, señalando si la solución la presenta mediante:

- Un reporte de lo que sucede
- Un análisis de la situación
- Un análisis y una propuesta de solución
- Una decisión frontal
- Una decisión e implementación

g) Nivel mínimo de estudios requerido. En este punto se deberá señalar el nivel mínimo que se requiere haber completado de estudios para desempeñar el puesto que el ocupante tiene. Es importante destacar que el cuestionario pregunta NO cuál es el nivel de estudios de la persona, si no el nivel mínimo de estudios necesarios para realizar el trabajo del puesto adecuadamente.

- Primaria
- Secundaria
- Preparatoria
- Hasta tres años de profesional
- Carrera técnica completa

- Profesional terminada
- Especialización o Postgrado
- Maestría

Además se deberá justificar la actividad, es decir, será necesario indicar para qué se requiere determinado nivel de estudios en el puesto por medio de concretar cuáles conocimientos adquiridos en dicho nivel aplica en qué actividades específicas del puesto.

h) Experiencia mínima requerida. Este punto se refiere a la experiencia previa útil para desempeñar el puesto que se está analizando y no a la experiencia del ocupante en el puesto.

Para responder esta pregunta será necesario que el ocupante piense qué puestos se deberían haber ocupado previamente para adquirir la experiencia que se requiere en el puesto que actualmente ocupa, y durante cuánto tiempo, señalando qué conocimientos prácticos se adquieren en ese periodo.

Es importante aclarar nuevamente al encuestado que no se refiera necesariamente a su propia experiencia, sino a la que en su opinión requeriría cualquier persona normal, partiendo del nivel mínimo de estudios que indicó en la respuesta anterior.

Estos son los puntos mínimos indispensables que un cuestionario debe contener para la realización de un correcto análisis, es importante señalar que se deben incluir en el cuestionario algunas definiciones de lo que se pide con motivo de facilitar a la gente su contestación, así como darle múltiples opciones de respuesta, de esta forma evitaremos la subjetividad de las mismas.

Se deberán excluir preguntas abiertas así como preguntas de confidencialidad, de forma que resulte más sencillo para los analistas el trabajo y más sencillo para el comité la evaluación, ya que de otra suerte se perdería el objetivo, como hemos comentado, en un mar de incertidumbres por el afán de enriquecer demasiado el puesto.

#### **IV.2. SELECCIÓN DE ANALISTAS.**

Este es el punto "clave" en el éxito del sistema de análisis, ya que los analistas serán los encargados de realizar el trabajo, excepto por la elaboración del cuestionario, las personas que se recluten para tal efecto deberán cumplir con las características siguientes:

- a) Capacidad de análisis
- b) Capacidad de síntesis
- c) Capacidad de relacionarse con las personas
- d) Alta capacidad de expresión tanto oral como escrita
- e) Excelente ortografía

Es importante el destacar estos puntos ya que no serviría de nada que nuestro candidato a analista no sepa redactar bien una idea, ya que lo importante es que la entienda y la redacte correctamente para que después las personas que revisen y evalúen el puesto también puedan hacerlo, es necesario encontrar a la gente que reúna todos los requisitos para evitarse el re-trabajo y con esto los tiempos perdidos, ya que si un analista desaprovecha la entrevista con un ocupante, será muy difícil que vuelva a conseguir otra, sobre todo en puestos directivos, y esto entorpecería nuestro proceso.

### **IV.3. ENTRENAMIENTO DE ANALISTAS.**

A los analistas hay que capacitarlos en tres aspectos fundamentales:

- En el manejo del cuestionario. Esto es indispensable ya que se debe asegurar la comprensión perfecta de todas las preguntas, de modo que si su entrevistado le pide alguna explicación, el analista tendrá todas las herramientas cognitivas necesarias para aclarar cualquier duda que surgiera al respecto.
- En el análisis. Es importante también ayudar a los analistas a saber detectar que información es útil y que información no, ya que muchas ocasiones las personas que resuelven el cuestionario pretenden dar mucha importancia a sus funciones cuando realmente no la tienen y es entonces cuando esa información de "paja" se debe detectar y eliminar, y viceversa en caso de que a alguna actividad muy importante se le este restando mérito e importancia cuando en realidad sí la tiene.
- En la entrevista. Se debe recalcar la importancia que tiene la entrevista, ya que es indispensable hacerle saber al analista que será prácticamente la única oportunidad que tiene para resolver sus dudas y las del entrevistado, ya que será muy difícil que se vuelva a dar otra oportunidad sobre todo si se trata de puestos de dirección.

### **IV.4. LLENADO DE CUESTIONARIOS.**

Esta podríamos destacar que es la parte más laboriosa del sistema de análisis ya que es en la que podemos demorarnos si no establecemos los parámetros adecuados por lo que se sugiere:

- Definir la fecha de entrega ; para que todos los empleados tengan el compromiso de entregar el cuestionario en un momento determinado, haciéndoles la aclaración de que de esta puntualidad depende en mucho el éxito del análisis.

- Persona que aclarará dudas ; está persona deberá presentarse antes del llenado del cuestionario, una vez que los empleados lo hayan leído para que en caso de que existiera alguna pregunta, sea aclarada de inmediato, y no entorpezca el objetivo de tiempo de entrega.

#### **IV.5. VISTO BUENO DEL JEFE INMEDIATO.**

Esta es una medida necesaria en virtud de que por muy bien preparado que esta el analista para la detección de información no relevante o información sesgada, es un hecho que el no conoce las funciones del puesto, es por este motivo que es necesario que alguien ( En este caso el jefe inmediato ) revise y apruebe que la información contenida en el cuestionario es veraz y fidedigna. Esto ayudará con mucho a que en el futuro el análisis se realice con toda la confiabilidad y con oportunidad en la entrega a tiempo.

#### **IV.6. REVISIÓN Y ENTENDIMIENTO DEL CUESTIONARIO.**

Se deberá asegurar el aplicador del sistema que esta parte contenga los siguientes puntos:

- Entendimiento de lo que se hace en ese puesto. Esto es básico para lograr una descripción fidedigna y detallada del puesto, y evitar que la información que se contenga este sesgada.
- Profundidad del análisis . Importante para lograr desmenuzar la estructura funcional del puesto y realizar una buena descripción.



- Profundidad de la información de factores. El analista deberá asegurarse de que la información contenida por factor en el cuestionario ha cubierto todos los requisitos mínimos indispensables para una correcta descripción, de no ser así, deberá de realizar las notas pertinentes para aclarar sus dudas en la entrevista con el empleado.

#### **IV.7. ACLARACIÓN DE DUDAS CON EL EMPLEADO.**

Esta es propiamente la entrevista para aclarar las posibles dudas que surgieron durante el análisis, lo que se espera de esta entrevista es:

- Entender perfectamente el puesto.
- Tener una clara idea de la aplicación de cada factor.

#### **IV.8. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.**

Por último la culminación del análisis es la descripción del puesto, una vez que se han reunido todos los factores anteriores todo se recopila en esta información que contiene de forma detallada las características del puesto y todo lo que involucra su funcionamiento en la empresa, la descripción del puesto es " el documento que contiene en forma resumida pero completa, la redacción de las principales funciones del puesto". (2).

(2) "Análisis y Valuación de Puestos" Unidad II Módulo AV- 1 Towers Perrin Direcron 1994. Pág 43-48.

Esta descripción es muy necesaria ya que se utiliza para que los responsables de valorar el puesto lo puedan entender rápidamente cuando lo lean. Se debe aclarar que no solo es importante para este efecto además tiene injerencia en la Evaluación del Desempeño, Organización, Reclutamiento y Selección, Capacitación, Promoción, etc.

Esta descripción del puesto tiene tres partes básicas ( Ver anexo ):

*a) Información General.*

*b) Descripción Genérica.* Es un resumen breve de las principales funciones del puesto.

*c) Descripción Específica.* Es el desglose de cada una de las principales funciones del puesto, con el detalle de cómo se realizan y de para qué se llevan a cabo.

Finalmente es importante asegurarse cuando se entra en el proceso de entrega de cuestionarios, que exista un esfuerzo por parte de los aplicadores y/o coordinadores para comunicar el porqué y para qué de ese cuestionario, así como de informar de los objetivos y alcances del programa, ya que con ese pleno convencimiento de los empleados, las cosas resultarán más eficientes.

## **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS ( ANEXO )**

**PUESTO** : Supervisor de Contabilidad

**ÁREA** : Finanzas

**JEFE DIRECTO** : Gerente de Contabilidad

**FECHA** : Octubre 1996

**DEPARTAMENTO** : Contabilidad

**SUBORDINADOS** : Auxiliar de Contabilidad y Analista de Contabilidad

### **DESCRIPCIÓN GENÉRICA**

Responsable de supervisar a un grupo de empleados encargados de labores contables, vigilar la observación de los métodos y procedimientos contables de la empresa, analizar las desviaciones de cifras reales contra presupuestadas, determinar la clasificación de partidos contables especiales, elaborar y analizar los estados financieros de la empresa y preparar las declaraciones de impuestos de la empresa.

### **DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**

1. Supervisa a un grupo de empleados encargados de labores contables tales como elaboración de pólizas de ingresos, egresos y diario, preparación de estados financieros, clasificación de partidas contables, conciliaciones y de cuentas contables.

2. Vigila la observación de los métodos y procedimientos contables de la empresa, instruyendo, supervisando y revisando el trabajo contable de sus subordinados, evaluando los efectos fiscales, y verificando que cada área pase la información correcta de acuerdo al procedimiento contable a fin de asegurar que las operaciones se contabilicen de acuerdo a estos métodos y procedimientos contables.

3. Analiza las desviaciones de cifras reales contra presupuestos, cotejando los resultados de las operaciones registradas contra lo presupuestado, revisando las cuentas afectadas, identificando las partidas con mayores desviaciones y aclarándolas a fin de mantener informado a su jefe inmediato.

4. Determina la clasificación de partidas especiales, analizando el concepto de que se trata, identificando su afectación contable para asegurar su correcta aplicación.

5. Elabora los estados financieros de la empresa, concentrando la información contable asegurándose de que esta información sea correcta y revisando que reflejen la información completa.

6. Analiza los estados financieros de la empresa, interpretando la interrelación de los diferentes conceptos que los integran, identificando variaciones en distintas cuentas, a fin de informar la situación financiera que reflejan.

## **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS ( ANEXO )**

**PUESTO :** Operador de Computadora

**ÁREA :** Informática

**JEFE DIRECTO :** Líder de Proyecto

**FECHA :** Octubre 1996

**DEPARTAMENTO :**

**SUBORDINADOS :**

### **DESCRIPCIÓN GENÉRICA**

Es responsable de respaldar la información en cintas magnéticas, atender a usuarios telefónica o personalmente, elaborar reportes de diversas áreas y coordinar la emisión de reportes.

### **DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**

1. Respalda información en cinta magnética, por medio del sistema establecido, para protegerla o bien para procesarla.
2. Atiende a usuarios telefónica o personalmente para obtener y elaborar sus reportes.
3. Elabora reportes de diversas áreas , con el objeto de entregarlos a los departamentos solicitantes para su verificación y aprobación.

**4. Coordina la emisión de reportes en base a cargas de trabajo y a prioridades asignadas por su supervisor, para no tener retrasos en dichas emisiones.**

**5. Realiza otras actividades similares y correlacionadas.**

# **CAPÍTULO V**

## **ANÁLISIS DE MERCADO**

## **V. ANÁLISIS DE MERCADO**

El siguiente paso dentro del sistema integral de compensaciones es el de llevar a cabo un detallado estudio y análisis del entorno de la empresa, es decir, del mercado que la rodea y al cual pertenece.

Cuando nos encontramos en un sistema como el nuestro, es importante saber cuáles son las condiciones de pago de nuestros competidores directos e indirectos, de forma que se obtendrá una aproximación de lo que realiza el mercado al respecto de la administración de sueldos y salarios de sus empresas.

El diseño de dicho estudio y el enfoque sistemático de los resultados se realiza a través de la técnica conocida como Encuesta de Compensación.

Los objetivos de esta encuesta de compensación son:

- a) Conocer los sueldos que paga el mercado.
- b) Conocer las prestaciones y beneficios que se otorgan.
- c) Conocer las prácticas de compensación.
- d) Conocer los pronósticos de crecimiento del mercado.

Una vez que se ha detallado lo que se pretende conocer, se analizará como es que la encuesta de compensación por medio de unos pasos secuenciales irá dando respuesta a cada uno de los objetivos planteados anteriormente.

Los pasos básicos para la realización de una encuesta de mercado de compensación son los siguientes:

### **V.1. SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

Esto es en virtud de que es muy difícil realizar el estudio incluyendo a todas las empresas del mercado y a todos los puestos de cada empresa, por lo tanto es



importante seleccionar un pequeño grupo de ellas que sea representativo y que cumpla con las siguientes características:

- Ser empresas de la misma Región Geográfica.
- Ser empresas que nos quiten empleados por medio del convencimiento de una mejor situación compensatoria.
- Empresas que tengan políticas y prácticas bien definidas en cuestión de administración de personal. Esto nos ayudará a que la información sea real, completa y relevante.

## V.2. DISEÑO DEL CUESTIONARIO.

La elaboración de este cuestionario a diferencia del análisis de puestos, radica en que la fineza y el detalle con que realicemos este nos dará la precisión en la información solicitada y a su vez nos dará la efectividad en la utilización y aplicación de resultados en nuestra propia empresa.

Este cuestionario debe contener:

### a) Datos generales de la empresa.

Es aquí donde captamos todas las características de los participantes tales como:

Volumen de ventas

Número de empleados

Giro económico

Porcentaje de rotación

Mezcla de capital

**b) Información detallada de prestaciones.**

Lo primero que se debe destacar es la diferencia entre los tipos de prestaciones existentes:

- ***Prestaciones en efectivo garantizadas:*** Esto incluye prestaciones en efectivo a las que tiene derecho el empleado por el simple hecho de trabajar en la empresa y que no están sujetas a ninguna condición. Las prestaciones típicas que normalmente se encuentran bajo este rubro son: Aguinaldo, Prima Vacacional, Fondo de Ahorro, Previsión Social, etc. (1)
- ***Prestaciones en efectivo no garantizadas:*** A diferencia de las anteriores, este tipo de prestaciones están sujetas a ciertas variables antes de ser entregadas a los empleados, tales como desempeño del personal, resultados fiscales de la empresa, etc. dentro de este rubro encontramos los bonos por resultados, los bonos o premios por puntualidad, el reparto de utilidades, etc. (2)
- ***Otras Prestaciones:*** Bajo este rubro se incluyen prestaciones en especie o efectivo, pero son entregadas eventualmente o en una sola ocasión, entre estas se encuentran: Seguro de Vida, Gastos Médicos, Servicio de Comedor, Asignación de Automóvil, Ayuda de Defunción, etc. (3)

**c) Políticas de Administración de Sueldos.**

Estas políticas se refieren propiamente a la estrategia que utiliza la empresa para administrar los sueldos y las prestaciones de los empleados de su compañía desde el nivel más bajo hasta el más alto.

(1) "La Administración de la Compensación en México". Monsalvo Verazas L.1989.

Pág.23

(2) Idem

(3) Idem.

La información que normalmente incluye este punto es:

- Tabulador de Sueldos
- Tipos, montos y frecuencias de aumentos de sueldo
- Características del paquete de prestaciones que incluye las descritas anteriormente

### **V.3. SELECCIÓN DE PUESTOS A ENCUESTAR.**

Este es uno de los más importantes pasos al realizar la encuesta, es muy importante que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

a) La muestra de los puestos seleccionados deben ser comunes o afines a los puestos de nuestra empresa, ya que de nada servirá el comparar puestos de la industria farmacéutica especializada con puestos de la industria automotriz.

b) No se debe tener ninguna duda al respecto de la valuación y por consiguiente de la alineación al respecto de los puestos de nuestra propia empresa, es decir, por medio del reporte de las funciones y las descripciones de puestos ( De las empresas invitadas o participantes) se podrá definir si sus funciones pueden ser consideradas de igual, mayor o menor valor en el puesto en nuestra empresa, y con esto realizar una alineación correspondiente.

Para lograr lo anterior es importante solicitar la descripción genérica del puesto, el puesto al cual reporta, los puestos a los que supervisa directa o indirectamente y su población, y sus especificaciones básicas tales como: escolaridad, experiencia mínima requerida, idiomas, etc.

c) Es importante incluir puestos de todas las áreas de la empresa que tengan afinidad con las de la nuestra.

d) Es importante también tomar en cuenta a los puestos que tengan mayor número de ocupantes ya que esto permitirá abarcar más sueldos y por consiguiente los datos tendrán mayor representatividad.

e) Por último es importante que se tengan puestos de todos los niveles jerárquicos dentro de la organización.

#### **V.4. ESTABLECIMIENTO DE FECHA**

Una vez que se ha establecido todo lo anterior es importante determinar la fecha de efectividad que tendrá el estudio o encuesta, ya que las respuestas deben corresponder al mismo tiempo en todos los casos, es mejor dar como fecha efectiva un día primero o un día último de mes, ya que de lo contrario se expone el estudio a que cada participante proporcione su información con fechas de efectividad diferentes y muchos de ellos probablemente den aumentos o tengan cambios en forma quincenal.

#### **V.5. INVITACIÓN A PARTICIPANTES**

La clave sin duda del éxito de la encuesta es la efectiva invitación que realicemos a los participantes, ya que de los participantes dependerá la calidad del estudio de mercado que se realiza.

No podemos perder de vista que siempre nos enfrentamos con una situación mucho muy delicada cuando hablamos de pedirle a las empresas que nos revelen datos e información que es "confidencial", motivo que nos orilla aún más a tratar de "vender" la idea a los posibles participantes, dándoles a conocer los beneficios que obtendrán derivados de su participación.

"No hay nada que sustituya el contacto personal para lograr una buena invitación y por consiguiente la participación del invitado". (4)

#### **V.6. LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Como todas las partes anteriores este paso reviste gran importancia en virtud de que el éxito o el fracaso de la efectividad de nuestro análisis depende en gran medida de la eficacia que se muestre en el levantamiento de la información.

Este proceso tiene tres pasos fundamentales:

- ***Comprensión del Cuestionario.***

A fin de evitar el re-trabajo, es importante cerciorarse de que los participantes han comprendido perfectamente el cuestionario, la sugerencia es realizar una cita para que de forma personal se explique a cada participante cada uno de los reactivos, se deja el cuestionario para dar tiempo a su respuesta y análisis dejando patente el compromiso de una fecha de entrega y recalcando al respecto que contamos con la colaboración y oportunidad del participante para el buen fin del estudio.

(4) " La Administración de la Compensación en México" Monsalvo Verzas L.1989.

- ***Dar seguimiento.***

Como se tiene una fecha límite es importante tener siempre contacto con los participantes a fin de resolver posibles dudas que surgieran durante la resolución del cuestionario.

- ***Verificar los Datos.***

Una vez recibidos todos los cuestionarios y antes de proceder al procesamiento de los datos, se deberán analizar posibles anomalías en la información, previendo de esta manera el sesgo en los resultados obtenidos.

## **V.7. TABULACIÓN DE DATOS**

El siguiente paso es vaciar toda la información en tablas que nos permitan posteriormente realizar sumarios y determinar promedios de lo que está haciendo el mercado. Es importante señalar que existen dos tipos de encuestas : abiertas y cerradas. Las encuestas de compensación "Abiertas" son aquellas en las que los datos tienen un indicador que señala a que empresa pertenecen, por el contrario las encuestas "Cerradas" son aquellas en las que se asigna a cada participante una clave y por medio de ella solo conoce los datos que pertenecen a su empresa.

(Ejemplo de tabulación en una encuesta típica de compensación: ver anexo).

## **V.8. ALINEACIÓN DE PUESTOS**

En un principio la alineación de los puestos solamente se realizaba por medio de nomenclatura, es decir, se alineaban a los puestos solo por su nombre, de forma que se comparaban a los Directores Generales de dos empresas, una que tenía utilidades por 90,000 millones y otra por 7,000 millones, situación que ocasionaba que los

promedios de los sueldos se dispararan demasiado en virtud de que en un mismo puesto existía una diferencia considerable del sueldo más bajo a el más alto.

La alineación corrige este problema que se trata de funciones desiguales en nombres de puesto iguales además de que sirve de base para la elaboración del tabulador de mercado.

"Todo sistema de alineación está dirigido a facilitar la comparación entre puestos de funciones diferentes". (5)

(5) "Análisis y Valuación de Puestos" Unidad II Módulo AV- 1 Towers Perrin Direcron 1994. Pág 43-48.

#### **V.9. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.**

Por último una vez que se han procesado todos los datos se realiza un análisis de resultados y se forma un conglomerado de todos los resultados de la siguiente forma:

*a)* Se realizan sumarios por cada una de las prestaciones, indicando que es lo que el mercado está haciendo al respecto de cada una de ellas mediante el promedio y mediante la forma de administrartas.

*b)* Se agrupan los puestos alineados en cada nivel, calculando promedios ponderados y determinando sueldos promedios para cada puesto por nivel.

*c)* Se cuantifican las prestaciones por puesto a fin de determinar la Compensación Personal, la Compensación Fija, la Compensación Total y el Ingreso Neto.

En el apartado anexo a este capítulo se muestra la definición de cada uno de los conceptos y un ejemplo típico de la forma de cuantificar dichas prestaciones y su presentación.

*d)* Se presenta finalmente una tabulación por puesto, en donde se agrupan de acuerdo al nivel y de acuerdo a cada puesto en que se alinearon. ( Ver anexo)



## **CONCEPTO DE PRESTACIONES (ANEXO)**

***(Que integran la siguiente tabulación)***

### **AGUINALDO :**

Es una gratificación anual que se paga normalmente durante la primera quincena del mes de Diciembre de cada año, existe un mínimo legalmente obligatorio de 15 días de sueldo de acuerdo al Artículo 87 de la Ley Federal del Trabajo.

### **PRIMA VACACIONAL :**

Es una cantidad de dinero adicional al sueldo base para ser utilizado como ingreso adicional con motivo de vacaciones, siendo un mínimo legalmente obligatorio el 25% del sueldo pagado durante todos los días otorgados de vacaciones, reglamentado por el artículo 80 de la Ley Federal del Trabajo.

### **FONDO DE AHORRO :**

Consiste en crear un fondo al cual se hacen aportaciones del patrón a nombre del trabajador y del mismo trabajador en forma periódica. El dinero en el fondo se destina a otorgar préstamos al trabajador y una vez al año el fondo puede ser entregado en su totalidad al trabajador.

I. INFORMACIÓN GENERAL (CONT...)

CIA.	PERFIL DIRECTIVO NIVEL MÁXIMO DE ESCOLARIDAD (% DEL TOTAL DE DIRECTORES)					ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO (% DE DIRECTIVOS) MENOR A UN AÑO	
	INFERIOR A PROF.	PROFE- SIONAL	POST- GRADO	MAES- TRÍA	DOCTO- RADO	EN LA EMPRESA	EN EL PUESTO
1	12.5	62.5	0.0	25.0	0.0	0.0	0.0
2	0.0	80.0	0.0	20.0	0.0	0.0	0.0
3	11.1	11.1	0.0	77.8	0.0	0.0	11.1
4	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	16.7	16.7
5	0.0	75.0	0.0	25.0	0.0	0.0	0.0
6	0.0	80.0	0.0	20.0	0.0	14.3	14.3
7	0.0	75.0	0.0	25.0	0.0	4.2	4.2
8	0.0	75.0	0.0	25.0	0.0	0.0	0.0
9	0.0	20.0	0.0	80.0	0.0	60.0	60.0
10	0.0	81.8	0.0	18.2	0.0	0.0	0.0
11	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	44.4	44.4
12	0.0	20.0	0.0	80.0	0.0	26.6	26.6
13	0.0	75.0	0.0	25.0	0.0	0.0	0.0
14	0.0	85.7	0.0	14.3	0.0	7.1	14.3
15	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
16	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0
17	0.0	67.0	33.0	0.0	0.0	0.0	0.0
18	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	11.1
19	0.0	89.0	0.0	11.0	0.0	N.R.	N.R.
20	0.0	60.0	0.0	40.0	0.0	0.0	20.0
21	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0
22	0.0	20.0	0.0	50.0	30.0	N.R.	N.R.
23	0.0	75.0	0.0	25.0	0.0	22.2	22.2
24	0.0	50.0	27.8	22.2	0.0	11.0	11.0
25	0.0	80.0	34.0	16.0	0.0	0.0	17.0

N.R. = Dato no reportado

## 2. PRESTACIONES FIJAS

CIA.	AGUINALDO		PRIMA VACACIONAL		FONDO DE AHORRO			
	DÍAS SUELDO	GRAV.	DÍAS SUELDO	GRAV.	APL.	% SUELDO	PAGO EXCED.	
							APL.	GRAV.
1	22 (1)	SI	6.0	SI	SI	12.0	SI	SI
2	15 (2)	SI	3.5	SI	SI	2.0	NO	-
3	65 (3)	SI	3.5	SI	SI	13.0	NO	-
4	15	SI	14.7	SI	SI	13.0	NO	-
5	21	SI	3.8	SI	NO	-	-	-
6	15	NO	3.0	SI	SI	13.0	SI	SI
7	30	SI	13.0	SI	SI	13.0	NO	-
8	30	SI	12.8	SI	SI	2.5	NO	-
9	30	SI	9.0	SI	SI	13.0	NO	-
10	30	SI	12.6	SI	SI	13.0	NO	-
11	37	SI	9.0 (7)	SI	SI	13.0	NO	-
12	15	SI	3.5	SI	SI	13.0	NO	-
13	30	SI	17.0	SI	SI	10.0	SI	SI
14	30	SI	15.0	SI	SI	10.0	SI	SI
15	24 (4)	SI	7.5	SI	NO	-	-	-
16	30 (5)	SI	4.5 (5)	SI	SI	13.0	NO	-
17	38	SI	15.0	SI	SI	10.0	SI	SI
18	30	SI	11.9	SI	SI	13.0 (11)	NO	-
19	30	SI	4.5 (8)	SI	SI	13.0	NO	-
20	30	SI	11.3 (9)	SI	SI	13.0	SI	NO
21	27	SI	17.0	SI	SI	13.0	NO	-
22	30	SI	15.0	SI	SI	13.0	SI	SI
23	30	SI	15.0	SI	SI	13.0	SI	SI
24	33	SI	18.9 (10)	SI	SI	13.0	SI	NO
25	37 (6)	SI	29 (6)	SI	SI	13.0	NO	-
<b>PROM.1</b>	29	96.0%	11.0	100.0%	92.0%	10.7	36.0%	28.0%
<b>PROM.2</b>						11.6	39.1%	77.8%

(1) Para directores 30 días de aguinaldo

(2) Para ejecutivos y directivos

- Aguinaldo 30 días gravables  
- Prima vacacional 7 días gravables  
- Fondo de ahorro 13%

(3) Para directores 30 días de aguinaldo

(4) Para ejecutivos y directores aguinaldo 15 días gravables

(5) Para ejecutivos y directores se calcula sobre:

Sueldo Base + Bonos

(6) Vano por antigüedad y nivel de la actividad

Datos reportados a 5 años de antigüedad para empleados

(7) Ejecutivos: 11 días, Directivos: 30 días

(8) Para ejecutivos 4.75 días

Para directivos 5.5 días

(9) Para Directores 16 días de Prima Vacacional

(10) Para ejecutivos y directivos, 27 días de Prima Vacacional

(11) Lo calculan sobre \$ B + 10% de provisión social

## 2. PRESTACIONES FIJAS (CONT...)

### PLAN MÚLTIPLE DE PREVISIÓN SOCIAL

CIA.	APL.	% SUELDO	NS MENSUALES	PAGO EXCED.	
				APL.	GRAV.
1	NO	---	---	---	---
2	NO	---	---	---	---
3	NO	---	---	---	---
4	NO	---	---	---	---
5	NO	---	---	---	---
6	NO	---	---	---	---
7	NO	---	---	---	---
8	NO	---	---	---	---
9	NO	---	---	---	---
10	NO	---	---	---	---
11	NO	---	---	---	---
12	NO	---	---	---	---
13	NO	---	---	---	---
14	NO	---	---	---	---
15	NO	---	---	---	---
16	NO	---	---	---	---
17	NO	---	---	---	---
18	NO	---	---	---	---
19	NO	---	---	---	---
20	NO	---	---	---	---
21	NO	---	---	---	---
22	SI	10 0	---	SI	X
23	NO	---	---	---	---
24	NO	---	---	---	---
25	NO	---	---	---	---
<b>PROM.1</b>	4 0%	0 4	0 0	4 0%	4 0%
<b>PROM.2</b>		10 0	0 0	100 0%	100 0%

(1) Se integro al sueldo

**2. PRESTACIONES FIJAS (CONT...)**

D E S P E N S A							
CIA.	APL.	% SUELDO	N\$ MENSUALES	PAGO EXCEDENTE		PAGO DE CUOTAS IMSS	
				APL.	GRAV.	APL.	% DE CUOTA
1	SI	3.5	326.0	SI	SI	NO	---
2	SI	10.0	---	NO	---	NO	---
3	SI	9.0	---	NO	---	SI	100.0
4	SI	15.0	---	NO	---	NO	---
5	SI	---	30.0	NO	---	NO	---
6	SI	11.0	---	NO	---	NO	---
7	SI	10.0	---	NO	---	NO	---
8	SI	8.0	---	NO	---	NO	---
9	SI	10.0	---	NO	---	NO	---
10	SI	10.0	---	NO	---	NO	---
11	SI	10.0	---	NO	---	NO	---
12	SI	10.0	---	NO	---	NO	---
13	SI	10.0	---	SI	SI	NO	---
14	SI	18.0	120.0	SI	SI	NO	---
15	NO	---	---	---	---	NO	---
16	SI	20.00	---	NO	---	NO	---
17	SI	10.0	---	NO	---	NO	---
18	SI	10.0	---	NO	---	NO	---
19	SI	10.0	---	NO	---	NO	---
20	SI	13.0	---	SI	SI	SI	100.0
21	SI	12.5	---	SI	SI	NO	---
22	NO	---	---	---	---	NO	---
23	SI	10.0	---	SI	SI	NO	---
24	SI	*	160.0	NO	---	NO	---
25	SI	15.0	---	SI	SI	SI	60.0
<b>PROM.1</b>	<b>80.0%</b>	<b>9.4</b>	<b>25.4</b>	<b>28.0%</b>	<b>28.0%</b>	<b>12.0%</b>	<b>10.4</b>
<b>PROM.2</b>		<b>11.2</b>	<b>159.0</b>	<b>30.4%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>86.7</b>

\* Directores: 2.0 % de sueldo base, con pago de excedente gravable

## **CONCEPTO DEL ANALISIS (ANEXO)**

**(Que integran la siguiente tabulación)**

### **SUELDO BASE:**

Representa el sueldo nominal bruto que recibe el empleado sin incluir ninguna prestación.

### **INGRESO VARIABLE:**

Representa los pagos variables relacionados directamente con el desempeño del empleado tales como bonos, comisiones, incentivos, etc.

Esta información se presenta en pesos y el equivalente a meses de sueldo anual.

### **COMPENSACIÓN PERSONAL:**

Representa el sueldo base más la parte proporcional mensual de prestaciones con carácter de ingreso variable por estar ligadas directamente con el desempeño y los resultados del empleado. Entre estos ingresos están los bonos por desempeño, bonos de negocio, comisiones, incentivos, etc.

### **COMPENSACIÓN FIJA :**

Representa el sueldo base más la parte proporcional mensual de las prestaciones en efectivo otorgadas al empleado simplemente por trabajar en la empresa, es decir, que no dependen de su desempeño ni de los resultados de la compañía. Entre estas prestaciones están el aguinaldo, la prima vacacional, el fondo de ahorro y la previsión social.

***COMPENSACIÓN TOTAL :***

Representa el sueldo base más las prestaciones fijas más el ingreso variable más las prestaciones diferenciadas.

Las prestaciones diferenciadas son aquellas que dependen de los resultados de la compañía o de variables que no son controladas por ella misma. En este rubro de diferenciadas se encuentra básicamente el reparto de utilidades.

***INGRESO NETO :***

Es la compensación total menos los impuestos tales como ISPT y las cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social ( IMSS) .

***AUTO MAS GASTOS DE AUTO:***

Es el monto mensual gravable del beneficio correspondiente al plan de automóvil, incluyendo el monto de los gastos en los casos en que se otorga.

***COMPENSACIÓN TOTAL MAS AUTO:***

Representa la compensación total equivalente gravable incluyendo el beneficio del plan de automóvil y el de pago de gastos correspondiente.

GE101 MENSAJERO

1.

NIVEL	NO Ocup.	SUELDO BASE	INGRESO VARIABLE		COMP. PERSONAL	COMP. FIJA	COMP. TOTAL	INGRESO NETO	AUTO + GASTOS	C. TOTAL + AUTO
			MS MENSUAL	MS. 500. ANUAL						
1	30	1,291	10	0.1	1,301	1,877	2,190	1,910	0	2,190
2	139	1,864	0	0.0	1,864	2,637	2,989	2,495	22	3,011
3	13	1,863	0	0.0	1,863	2,781	2,866	2,388	0	2,866
Prom. Total.	182	1,770	2	0.0	1,771	2,522	2,850	2,391	16	2,867
Prom. I.V. (1)	6	2,074	50	0.3	2,124	2,968	3,261	2,690	0	3,261

GE102 RECEPCIONISTA - OPERADORA DE COMPUTADOR

2	3	1,940	0	0.0	1,940	2,759	3,063	2,528	0	3,063
3	24	1,872	3	0.0	1,875	2,593	3,042	2,552	0	3,062
4	14	1,932	0	0.0	1,932	2,723	3,012	2,493	0	3,012
Prom. Total.	41	1,898	2	0.0	1,899	2,650	3,045	2,530	0	3,045
Prom. I.V. (1)	2	2,049	33	0.2	2,082	2,846	2,917	2,403	0	2,917

(1) Promedio ponderado considerando solo a las empresas que tienen dato de ingreso variable.



## GE103 DIBUJANTE

2.

NIVEL	NO OCUP.	SUELDO BASE	INGRESO VARIABLE		COMP. PERSONAL	COMP. FIJA	COMP. TOTAL	INGRESO NETO	AUTO + GASTOS	C. TOTAL + AUTO
			RS MENSUAL	RS. SDO. ANUAL						
5	5	2,171	0	0.0	2,171	3,091	3,573	2,875	0	3,573
6	4	3,348	30	0.1	3,378	3,617	3,647	3,009	0	3,647
7	4	3,246	0	0.0	3,246	4,577	5,253	4,050	0	5,253
Prom. Total.	13	2,864	9	0.0	2,873	3,710	4,113	3,278	0	4,113
Prom. I.V. (1)	4	3,348	30	0.1	3,378	3,617	3,647	3,009	0	3,647

## GE104 SECRETARIA EN ESPAÑOL DE JEFATURA

SE05	64	2,183	0	0.0	2,183	3,172	3,445	2,800	0	3,445
SE06	75	2,407	0	0.0	2,407	3,488	3,725	2,975	0	3,725
SE07	37	2,062	0	0.0	2,062	2,952	3,501	2,845	0	3,501
Prom. Total.	176	2,253	0	0.0	2,253	3,261	3,576	2,884	0	3,576

(1) Promedio ponderado considerando solo a las empresas que tienen dato de ingreso variable.

mercado industrial y servicios  
(en mensuales)

NIVEL	NO. OCLP.	PRESTACIONES FIJAS							COMP. FIJA	PRESTACIONES DIFERENCIADAS				COMP. PERSONAL	COMP. TOTAL	INGRESO NETO	AUTO GASTOS	COMP. TOTAL AUTO
		SUELDO BASE	AGUI- MALDO	PRIMA VAC.	FONDO DE APOYO	PREVI- SION SOCIAL	OTRAS FIJAS	PIRANI- DACION		INGRESO VARIABLE	P T U	OTRAS DIFEREN- CIADAS	PIRANI- DACION					
1	21	1,432	119	53	176	155	23	84	2,043	14	408	0	24	1,446	2,490	2,122	0	2,490
2	78	1,859	128	59	231	212	31	133	2,652	0	233	74	10	1,859	2,970	2,478	38	3,008
3	86	1,842	134	58	225	237	15	140	2,642	1	196	72	14	1,843	2,923	2,432	0	2,923
4	77	1,855	148	64	228	217	36	131	2,680	0	306	55	18	1,855	3,058	2,530	0	3,058
5	199	2,165	146	51	226	252	39	173	3,053	29	371	16	6	2,195	3,476	2,815	0	3,476
6	189	2,405	191	78	245	249	65	193	3,626	1	344	14	3	2,606	3,989	3,186	0	3,989
7	150	2,722	173	64	287	304	54	219	3,823	2	207	116	2	2,724	4,149	3,283	0	4,149
8	116	2,945	207	78	367	331	70	275	4,273	2	423	27	4	2,947	4,729	3,604	0	4,729
9	151	3,214	246	117	376	354	84	288	4,679	0	408	42	8	3,215	5,137	3,964	0	5,137
10	171	3,326	287	106	418	328	21	280	4,766	35	256	130	6	3,340	5,193	4,009	0	5,193
11	117	3,866	305	156	473	375	72	331	5,579	10	558	27	15	3,876	6,189	4,712	0	6,189
12	279	4,213	332	157	471	400	177	360	6,110	37	537	66	15	4,250	6,764	5,073	32	6,796
13	328	4,479	345	141	538	450	123	411	6,488	74	401	154	10	4,553	7,126	5,323	0	7,126

MERCADO INDUSTRIAL Y SERVICIOS  
(M\$ MENSUALES)

NIVEL	PRESTACIONES FIJAS								PRESTACIONES DIFERENCIADAS									
	NO. OCUP.	SUELDO BASE	AGUI- MALDO	PRIMA VAC.	FONDO DE ANTIEN- DO	PREVI- SION SOCIAL	OTRAS FIJAS	PIRAMI- DACION	COMP. FIJA	INGRESO VARIABLE	P T U	OTRAS DIFEREN- CIADAS	PIRAMI- DACION	COMP. PERSONAL	COMP. TOTAL	INGRESO NETO	AUTO + GASTOS	COMP. TOTAL + AUTO
14	169	5,097	422	152	587	464	164	452	7,358	4	386	23	6	5,101	7,757	5,680	0	7,757
15	287	5,747	427	185	596	466	140	459	8,021	115	499	70	17	5,862	8,722	6,351	250	8,972
16	264	6,211	421	173	566	448	181	449	8,449	102	384	89	15	6,312	9,039	6,575	6	9,045
17	150	7,025	545	236	615	482	637	553	10,093	75	335	180	22	7,100	10,706	7,577	154	10,859
18	86	8,789	624	253	644	463	303	544	11,622	372	595	171	43	9,161	12,802	9,000	1,099	13,901
19	111	9,507	719	359	637	486	998	606	13,312	229	467	187	39	9,736	14,233	9,756	536	14,769
20	102	10,490	837	354	664	492	547	631	14,014	441	513	194	30	10,931	15,193	10,445	1,819	17,011
21	50	11,871	1,014	372	665	486	728	678	15,815	657	423	94	0	12,528	16,988	11,544	2,314	19,302
22	52	13,302	975	419	582	451	958	638	17,324	472	437	252	1	13,774	18,487	12,554	2,680	21,166
23	118	14,719	1,394	565	764	461	1,104	791	19,798	1,173	634	183	0	15,892	21,789	14,701	3,333	25,122
24	87	17,133	1,552	652	738	413	1,257	786	22,531	1,214	521	237	0	18,347	24,503	16,526	3,940	28,443
25	48	19,963	1,662	814	719	470	2,702	829	27,158	2,468	567	73	0	22,430	30,265	20,162	5,199	35,464
26	43	25,663	2,946	690	638	484	1,681	756	32,849	3,026	296	349	0	28,689	36,520	24,316	4,922	41,442

MERCADO INDUSTRIAL Y SERVICIOS  
(en MENSUALES)

NIVEL	PRESTACIONES FIJAS									PRESTACIONES DIFERENCIADAS								
	MO. OCUPI.	SUELDO BASE	AGUI- MALDO	PRIMA VAC.	FONDO DE AHORRO	PREVI- SION SOCIAL	OTRAS FIJAS	PIRARI- DACION	COMP. FIJA	INGRESO VARIABLE	P T U	OTRAS DIFEREN- CIADAS	PIRARI- DACION	COMP. PERSONAL	COMP. TOTAL	INGRESO NETO	AUTO + GASTOS	COMP. TOTAL + AUTO
27	21	28,917	2,672	1,444	902	482	3,390	961	38,769	5,281	381	218	0	34,199	44,649	29,462	7,154	51,803
28	15	31,681	3,541	1,152	645	496	4,242	827	42,582	9,429	410	161	0	41,110	52,582	34,653	7,369	59,951
29	11	37,119	3,617	967	909	499	2,799	940	46,830	6,306	548	472	0	43,426	54,157	35,699	4,290	58,447
30	13	37,145	4,227	1,488	1,501	502	4,774	1,355	50,992	9,238	719	277	149	46,383	61,375	40,374	6,838	68,213
31	13	40,687	4,461	1,258	1,198	498	3,988	1,297	53,387	7,006	700	629	171	47,693	61,892	40,789	8,945	70,837
32	7	43,902	3,782	2,442	554	425	6,593	808	58,506	16,381	570	0	0	60,283	75,457	49,503	8,277	83,734
33	1	66,800	5,500	1,650	637	498	0	607	74,885	16,500	0	0	0	82,500	91,385	59,935	0	91,385
34	2	72,015	6,001	2,020	645	496	14,341	615	96,133	0	0	0	0	72,015	96,133	62,810	11,126	107,258
35	2	54,960	4,580	1,369	646	497	4,016	616	66,663	12,115	382	0	0	67,075	79,160	51,890	7,742	86,901

# **CAPÍTULO VI**

## **DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMPENSACIÓN**

## VI. DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMPENSACIÓN

Una vez que se conoce el mercado a través del análisis y estudio de la encuesta se debe elaborar un plan de ataque, es decir, se debe definir una estrategia que permita (de acuerdo con las posibilidades y alcances de la empresa) establecer un sistema de compensación adecuado.

La estrategia involucra concretamente el nivel de pago ( aumento ) que se va a otorgar a los empleados y cuál será el paquete de prestaciones definido para la nómina.

Sin embargo es importante tomar en cuenta algunos factores que actúan como desafíos o retos en la determinación de la estrategia, con mucha frecuencia los encargados del departamento de compensaciones tienen que realizar algunos ajustes en los resultados para enfrentar estos retos que son principalmente:

- ***Cambios inducidos por la Tecnología.***

En ocasiones algunos puestos deben recibir una compensación mayor que la normalmente indicada por el valor relativo que representan para la empresa, debido principalmente a las fuerzas del mercado.

Con mucha frecuencia, esas fuerzas del mercado obedecen en gran medida a las situaciones que crea la nueva tecnología y la capacidad de las personas que conocen este medio y nos facilitan su aproximación. El ejemplo más claro para representar este hecho es el Área de Computación.

Desde 1965 a la fecha, la demanda de técnicos en computación en prácticamente todos los niveles no ha podido ser colmada. Aunque el número de personas capacitadas en el campo ha crecido en progresión aritmética, la demanda se ha disparado en progresión geométrica. Con motivo de que la demanda aventajó con

mucho a la oferta, las fuerzas del mercado provocaron un rápido encarecimiento de los servicios de los expertos en computación. Las compañías que se han visto en la necesidad de contratar especialistas en este ramo tales como analistas, programadores, capturistas, proyectistas, etc., han debido competir en mercados ávidos de contratar al mismo personal, razón que obliga necesariamente a hacer y diseñar estrategias de compensación atractivas para lograr los objetivos principales de retención y desarrollo dentro de la empresa.

• *Presión Sindical*

Cuando una parte de la fuerza de trabajo o toda ella, se encuentra organizada en sindicatos, es posible que se emplee la capacidad de negociación de estas entidades para obtener compensaciones superiores a las que tienen en la actualidad. Los estudios comparativos de sueldos y salarios, por ejemplo, pueden indicar que una compensación de determinada cantidad es adecuada para un puesto sin experiencia, pero si el sindicato insiste en exigir un incremento para este puesto, es muy probable que el encargado del área de compensaciones y los directivos de la empresa prefieran pagar esa suma a tener un área de fricciones que pudieran desencadenar un conflicto.

• *Productividad*

Para poder sobrevivir, las compañías deben obtener utilidades. Sin utilidades, todas las empresas encuentran la grave dificultad de atraer a los inversionistas y por consiguiente al capital necesario para continuar siendo competitivas. Por ende, una compañía no puede pagar a sus trabajadores más de lo que éstos aportan, mediante su productividad.

Cuando el nivel de compensaciones empieza a exceder el de la productividad ( Por ejemplo, debido a extremas presiones sindicales), la compañía no tiene más remedio para evitar verse obligada a cerrar, que volver a diseñar los puestos en forma más eficaz, capacitar a nuevos trabajadores para aumentar la oferta de trabajo, automatizarse, y procurar por todos los medios el restablecimiento de un clima de confianza y cooperación.

• *Políticas Internas de Sueldos y Salarios*

La mayor parte de las organizaciones latinoamericanas han puesto en vigor políticas para ajustar periódicamente sus niveles de compensación, llevadas a ello, en gran medida, por las condiciones inflacionarias de la región, así como por el deseo de poder competir dentro y fuera de sus fronteras nacionales por los recursos humanos disponibles.

Una política común es conceder a los empleados no sindicalizados los mismos aumentos que a los sindicalizados.

Algunas compañías mantienen la política de conservar sus niveles de sueldos y salarios en un nivel superior al del mercado, para impedir la rotación de personal y atraer recursos humanos selectos. En algunas áreas, finalmente, ciertas empresas han optado por la concesión automática de aumentos conforme aumenta la inflación.

• *Disposiciones gubernamentales en materia laboral*

Inspirados en gran medida por los principios humanitarios de la Revolución Francesa y el pensamiento social, los legisladores latinoamericanos se han esforzado por lograr la protección de sectores que en el pasado estuvieron sometidos a las más ásperas condiciones de explotación.



Prácticamente todas las legislaciones latinoamericanas condenan la explotación económica de los menores de edad, las jornadas de trabajo exhaustivas, los castigos físicos, los despidos injustificados y varias prácticas más.

En general la tendencia ha sido hacia la protección de los derechos de los trabajadores. Aunque en ocasiones esta tendencia ha excedido los límites de la capacidad real de algunas organizaciones.

Es muy importante hacer notar al respecto del último punto que comete un grave error el especialista en Recursos Humanos que mira con desconfianza sistemática el avance en la protección de los derechos de los trabajadores. Cuando las medidas legislativas son adecuadas y corresponden a un planteamiento genuinamente social, el gobierno vela, sencillamente, por los derechos de los ciudadanos.

Corresponde a la empresa responder de forma responsable, legal y efectiva. Después de todo, no pocos de los avances logrados por las organizaciones han sido provocados por las respuestas que éstos han dado a los desafíos generados en el sector oficial. (1)

Una vez que a todas las situaciones anteriores se les ha tomado en cuenta y se ha desarrollado una estrategia para determinar como se les abordará, se debe definir de acuerdo al análisis que anteriormente se realizó la posición competitiva que se conserva actualmente y la posición competitiva que se desea tener en el futuro, a este respecto los números de la encuesta nos determinarán si la empresa se encuentra en alguna de las tres situaciones siguientes frente al mercado, y dependerá de nuestros objetivos saber en cuál de las mismas es nuestra meta estar :

(1) "Administración de Recursos Humanos" William B. Werther, Keith Davis. Pág. 227

1) Una posición tan desfavorable contra el mercado, que torne prácticamente imposible que se alcance la posición competitiva deseada en el corto plazo.

No obstante, no deberá de modificarse o cambiarse la política de pago seleccionada, sino que la estrategia deberá establecer con mucha claridad los mecanismos que se seguirán para alcanzar la posición deseada, el tiempo que será necesario para corregir la situación presente y, por supuesto, las acciones que se deberán realizar en el corto plazo para la minimización del impacto de la situación desfavorable.

Regularmente las organizaciones que se enfrentan a este tipo de situación presentan serios problemas en la rotación de su personal y en la atracción de personal externo, ya que paga muy por abajo del mercado y a las personas promedio no les gustaría trabajar en una empresa en donde no pagan bien.

Es importante señalar que salvo un factor macroeconómico como el que se vive en la actualidad la gente preferirá mantener un empleo aunque sea mal pagado, que aventurarse a una situación de desempleo creciente.

2) Encontrarse por arriba del mercado es una posición menos común y frecuente aunque no por ello imposible. En este caso la estrategia sugerirá la corrección de esta situación por medio de controles graduales y nunca inmediatos, ya que es muy importante saber que la moral del personal es lo que está en juego en el caso de no hacerlo correctamente. Se deberán de ir ajustando los aumentos al mínimo indispensable para procurar que el crecimiento del mercado nos alcance o nos deje en una posición estratégica deseada de tal forma que regresemos al promedio del mercado o a nuestro nivel objetivo de pago.

3) Hallarse en la posición deseada o en una diferencia positiva o negativa irrelevante de tal suerte que sea corregible en un corto plazo es lo ideal.

En cualquiera de estos casos, la estrategia deberá establecer el porcentaje de la nómina a manejar en la próxima programación de aumentos.

No se deberá perder nunca de vista que es útil e indispensable hacer diagnósticos periódicos para evitar que la posición que se tiene o que se pretende alcanzar vaya alejándose cada vez más del alcance de la compañía y esto dificulte la planeación de la estrategia a seguir.(2)

De otra suerte, es posible que el diagnóstico revele que la posición de la empresa no sea la misma en todos los sectores del personal, es decir, podemos hablar de que el grupo ejecutivo o el grupo secretarial, están siendo afectados por algún porcentaje mayor o menor al del mercado. En este caso la estrategia a seguir será diferente en cada grupo de puestos.

(2) " La administración de la Compensación en México" Monsalvo Verzas L. 1989

## **VI.1 TABULADOR DE SUELDOS**

Antes de entrar en materia de explicar el proceso de desarrollo de un tabulador de sueldos y su utilidad u repercusiones en la administración de la compensación es importante definir los siguientes conceptos:

**Nivel ó Categoría :** Es el valor relativo del puesto reflejado en un número que le asignan una posición jerárquica.

**Punto Medio :** Es el objetivo de pago para alguien que realiza su trabajo al 100%.

**Mínimo :** Indica el rango inferior de un nivel del tabulador, que sirve para contratar personal, o para pagar a alguien que no realiza su trabajo satisfactoriamente.

**Máximo :** Indica el rango superior de un nivel en el tabulador, que sirve para definir cuánto es lo que estamos dispuestos a pagar por un nivel, o para pagar a alguien que realiza su trabajo más allá de lo que esperábamos.

**Amplitud :** Es el desempeño que tiene la gente reflejado en porcentaje dentro de un mismo nivel. Es la diferencia entre el mínimo y el máximo.

**Progresión :** Es la complejidad de las funciones que realizan los puestos. Es la diferencia entre un nivel y otro.

**Política de Pago :** Es la situación que la administración del personal desea tener al respecto del nivel de retribución con sus empleados, comparada contra el mercado.

Una vez que los ejecutivos en compensación han logrado determinar cuál es la posición que guarda la organización con respecto a la situación en el mercado, la estrategia la marcará una herramienta que se conoce con el nombre de " Tabulador de Sueldos".

El tabulador de sueldos es "El instrumento en administración de sueldos que representa el objetivo de sueldos a pagar al corto plazo en cada nivel". (2)

Esta herramienta permite retribuir a cada persona de acuerdo a su desempeño, a la complejidad de su puesto y a la situación de la organización frente a la situación del mercado.

Antes de desarrollar el proceso del tabulador es importante destacar algunos elementos previos a su desarrollo; El primer elemento que conforma el tabulador son los niveles, niveles que han sido determinados una vez que el proceso de análisis y valuación de puestos de la empresa ha concluido, el análisis del mercado y el diagnóstico de posición competitiva son las bases para determinar los rangos de sueldos del tabulador, en virtud de que el tabulador representa los objetivos de sueldos a pagar dicho objetivo debe ser concordante con la política de pago que hayan determinado los ejecutivos encargados del área y la Dirección General de la empresa, y finalmente el paquete de compensaciones ( Prestaciones) de la empresa compete constantemente contra el mercado, razón por la cual antes de proceder a la elaboración del tabulador es preciso saber si el aumentar prestaciones sería benéfico o no dentro de la estrategia.

(2) "Administración de Personal y Recursos Humanos" 3a. Edición William B. Werther, Jr./ Keith Davis. Pág. 227. 1991.

Una vez analizados los puntos anteriores se puede dar paso a la elaboración del tabulador de acuerdo a la mecánica siguiente:

### ***1. Determinación de la vigencia del Tabulador***

Este paso se refiere a la decisión al respecto de cuánto tiempo se pretende que el tabulador sirva como base para el pago de sueldos en la empresa.

Tomando en cuenta que el mercado es mucho muy cambiante y cada vez el entorno nos presenta situaciones de riesgo crecientes, es conveniente realizar tabuladores con plazos no muy largos, sugerentemente de máximo 6 meses y de mínimo 3.

### ***2. Proyección del Mercado a una fecha determinada dentro de la vigencia del Tabulador***

Sabiendo que el tabulador de la empresa se derivará de los datos del mercado, es necesario proyectar estos datos de forma que permitan mantener la posición competitiva deseada dentro del periodo antes seleccionado.

Es importante destacar que la fecha a la que es necesario proyectar los datos del mercado dependerá del periodo de tiempo que cubrirá el tabulador y de la fecha en la que se otorguen aumentos al personal.

La tecnología desarrollada por parte de la empresa que gentilmente ha brindado información para la realización de este estudio ( Towers Perrin Direcron ) comenta que en la práctica lo conveniente a este respecto es lo siguiente:

Realizar la proyección exactamente a la mitad del periodo de vigencia, es decir buscar entre la fecha el punto medio y realizar ahí mismo la proyección, esto permitirá que el pago del aumento (Suponiendo que hemos elegido la duración de seis meses del tabulador) se realice por arriba del mercado 3 meses, posteriormente alcanzaremos el promedio del mercado y después iremos por abajo del mercado otros tres meses,

dando tiempo a observar cuáles son los cambios que presenta y siendo capaces de esta forma de recuperarnos inmediatamente por que 3 meses no representan gran dificultad para alcanzar al mercado en el corto plazo, y así sucesivamente, en la siguiente estrategia de elaboración se volverá a tomar en cuenta la mitad del periodo. La gran ventaja de este sistema es que el espacio ( 3 meses en el ejemplo anterior) que tenemos por abajo del mercado, nos permite desarrollar la estrategia siguiente con un pleno y perfecto conocimiento de como se están presentando las reacciones del mercado al entorno, y permite además prever posibles anomalías o amenazas en un determinado plazo, y por lo tanto ajustar el tiempo del diseño de acuerdo a la ocurrencia de esas posibles anomalías.

No es conveniente nunca realizarlo ni al principio del periodo ni al final ya que de hacerlo así lo que se pagaría a los empleados sería o todo el tiempo abajo del mercado obteniendo un defasamiento al final de seis meses, o pagarles todo el tiempo arriba lo cuál nos defasaría igual y más difícil resultaría conservar la política de pago idónea.

Para obtener una idea gráfica de lo explicado en el punto anterior remitirse al anexo a este capítulo.

### ***3. Quitar las prestaciones en efectivo que paga la empresa a la Compensación Total***

Esto con el motivo de obtener el sueldo base requerido en cada nivel del tabulador, de forma que sin importar la mezcla que se tenga de sueldo base y prestaciones en efectivo, se quede a nivel del mercado en Compensación Total.

Para conseguir el sueldo base requerido, se divide a la Compensación Total del mercado proyectada entre el factor de Compensación Total de la empresa.

Este factor de Compensación representa el porcentaje que se da al trabajador de prestaciones en efectivo por cada peso de sueldo base que se le paga.

Ejemplo:

<u>Nivel</u>	<u>Comp.Total Mcd.</u>	<u>Factor C.T.Empresa</u>	<u>S.Base Requerido</u>
1	700	1.40	500
2	850	1.42	599
3	1,000	1.48	676
4	1,200	1.52	789
5	1,400	1.53	915
6	1,980	1.58	1,253

Este sueldo base requerido constituye el punto medio del tabulador, que antes de considerarse como tal y darle el tratamiento de pulido, es necesario que pase por el siguiente punto.

#### ***4. Normalización de la curva resultante ( S.B.Requerido) para obtener el punto medio del tabulador***

Los promedios ponderados de los sueldos en los distintos niveles normalmente arrojan una serie de puntos que trazados en una gráfica dan como resultado una curva sumamente irregular.

Por esta razón es conveniente normalizar las curvas con el único objeto de tener una representación lógica de la situación de la empresa.

Existen una gran diversidad de fórmulas estadísticas que permiten normalizar curvas tales como la de la Recta, la Parábola o la Exponencial, sin embargo, el método más utilizado es la fórmula basada en logaritmos.



Finalmente vale la pena señalar que con la práctica el método de "normalización" se ha simplificado, de tal manera que no sea necesario aplicar la fórmula anterior. El método que lo sustituye es el de probar progresiones con porcentajes seleccionados al azar, y haciendo los cortes necesarios en los niveles, de tal manera que el punto medio de cada nivel quede lo más cerca posible del sueldo real.

#### **5. Definición de la Amplitud**

Una vez que se ha determinado el punto medio del tabulador de sueldos es necesario obtener los mínimos y los máximos de cada nivel.

Esto es con el motivo de poder lograr una diferenciación en la actuación de varias personas cuyo puesto sea el mismo, pero con resultados para la empresa distintos, así como para diferenciar también el hecho de que alguna persona tenga más tiempo en el puesto que otra que acaba de ser contratada.

El porcentaje que existe entre el mínimo y el máximo de cada nivel se conoce como porcentaje de amplitud y debe seleccionarse de acuerdo a lo que este haciendo el mercado. ( Ver anexo)

Para la obtención se aplica el siguiente procedimiento:

1. Para obtener el mínimo, se divide el porcentaje de amplitud entre 2, el resultado se divide entre 100 y se le suma 1. Posteriormente, el punto medio se divide entre el factor obtenido.

Ejemplo: Punto Mínimo

$$\begin{array}{l} \% \text{ Amplitud } 50 \quad 50/2=25 \quad 25/100=.25 \quad .25+1=1.25 \\ \text{Punto Medio} = \$3,500 \quad \text{Por lo tanto} \quad \$3,500/1.25 = \underline{\underline{\$2,800}} \end{array}$$

2. Para obtener el máximo se divide el porcentaje de amplitud entre 100 y se le suma 1, y el factor obtenido se multiplica por el mínimo previamente calculado.

Ejemplo: **Punto Máximo**

$$\% \text{ Amplitud } 50 \quad 50/100=.5 \quad .5+1=\underline{1.5}$$

$$\text{Punto Mínimo} = \$2,800 \quad \text{Por lo tanto} \quad \$2,800 * 1.5 = \underline{\$4,200}$$

La forma de comprobar que dichas cantidades son correctas y están bien calculadas, se suman y se dividen entre 2, el resultado deberá ser exactamente el punto medio.

#### **6. Determinar el costo del tabulador**

De acuerdo a la estadística, las muestras tienden a tener una distribución normal, en la que el mayor número de elementos son similares, y sólo unos cuantos se destacan hacia los extremos.

Lo mismo pasa con los empleados de una empresa en relación a su desempeño individual. Para funcionar eficientemente, una empresa deberá contar con la mayoría de su personal cumpliendo cerca del 100% de las expectativas o requerimientos de sus puestos.

Por tal motivo, al administrar sueldos en un tabulador, el punto medio, que representa la política de pago de la empresa, es la posición indicada para ser el objetivo de pago de los empleados que cumplen al 100% con los requerimientos o expectativas de su puesto.

Abajo del punto medio y hasta el mínimo deberá ser la posición del personal que aún no satisface al 100% los requerimientos o expectativas, y arriba del punto medio hasta el máximo, se colocará el sueldo del personal que supera las expectativas de su puesto.

Con estas bases, si se desea obtener el costo del tabulador (% de incremento promedio requerido en sueldos), éste se calcula con base en los puntos medios.

Los extremos se compensan entre sí. Esto significa que el costo del tabulador representa el porcentaje requerido para que los sueldos actuales sean llevados en promedio, al punto medio del tabulador.

Bien administrado, el promedio de pago deberá ser muy cercano al punto medio, al finalizar el periodo de vigencia del tabulador.

Ya finalizado el proceso de realización del tabulador, es necesario saber que porcentaje de la nómina es el requerido para alcanzar la política competitiva que deseamos, llevando a cabo los siguientes pasos :

1. *Determinar la nómina actual, considerando el total de ocupantes y el total de sueldos pagados en cada uno de los niveles del tabulador.*

2. *Determinar la nómina requerida, considerando el mismo número de ocupantes, pero multiplicando por el punto medio de cada nivel.*

3. *Calcular el porcentaje dividiendo el total de sueldos, considerando los puntos medios propuestos entre la nómina actual.*

Ejemplo :

<u>Nivel</u>	<u>No.Ocupantes</u>	<u>Sueldo Promedio</u>	<u>Nómina Actual</u>
1	56	450	25,200
2	42	678	28,476
3	34	890	30,260
4	22	1,110	24,420
5	15	1,540	23,100

<u>Nivel</u>	<u>No.Ocupantes</u>	<u>Punto Medio Propuesto</u>	<u>Nómina Requerida</u>
1	56	560	31,360
2	42	740	31,080
3	34	975	33,150
4	22	1,300	28,600
5	15	1,713	25,695

Se debe realizar la sumatoria de las columnas de Nómina actual y de Nómina requerida.

Nómina Actual = \$ 131,456      Nómina Requerida = \$ 149,885

Porcentaje de la Nómina requerido =  $\frac{\$ 149,885}{\$ 131,456} = 1.1402$  Por lo tanto 14.02%

\$ 131,456

El porcentaje obtenido deberá checar contra el presupuesto que se haya destinado para el incremento de sueldos a otorgarse durante el mismo período que será de vigencia del tabulador que se propone.(3)

Es precisamente en esta parte en donde la habilidad negociadora y la capacidad de análisis lógico numérica deberán salir a relucir cuando se presente que el presupuesto asignado para aumento es mucho menor al requerido por nuestro estudio, deberemos de hacer entender a los directivos encargados de asignarlo que la gente es el recurso número uno con que contamos y que es la clave del éxito de la organización, conjuntamente con el análisis que hemos hecho del mercado y planteando como se ha movido y porque es conveniente tratar de ajustarse un poco más a lo que arrojó el estudio.

(3) "Administración de Recursos Humanos" Arias Galicia F. Ed.Trillas Pág.89 1982

De no lograrlo o al menos de tratar de acercarlo lo más posible, se deberá ajustar el tabulador de tal manera que implique un crecimiento de sueldos dentro del porcentaje presupuestado.

## **VI.2 TABULADOR DE SUELDOS PARA VENEDORES**

El personal que compone la llamada fuerza de ventas ha sido tradicionalmente manejado en materia de compensación, en forma totalmente independiente del resto del personal de confianza.

El motivo es que estos puestos conforman un mercado errático ( Mercado errático es aquel que se rige por características especiales como la ley de la oferta y la demanda, comisiones por la venta, etc.) debido a:

1. Que su productividad es muy "transparente" ya que se mide fácilmente por su volumen de ventas.
2. Que el esfuerzo individual hace una diferencia significativa en los resultados del puesto.
3. Que los resultados de este puesto directamente generan utilidades a la empresa.
4. Que se requieren características y habilidades natas y/o desarrolladas con la práctica.

Sin embargo, los vendedores realizan dentro de sus actividades, algunas que no son directamente las de vender. Con base en la forma en que el vendedor se desempeña en estas actividades, su sueldo base puede ser administrado en las mismas condiciones que el resto del personal.

Es decir, mediante la Evaluación del Desempeño de sus responsabilidades, objetivos o factores tales como:

- Organización
- Planeación
- Trabajo en Equipo
- Comunicación
- Creatividad
- Iniciativa
- Volúmen de ventas promedio
- etc.

Por consiguiente es necesario tener un tabulador de sueldos diseñado especialmente para los vendedores de nuestra empresa.

Este tipo de tabulador no solo es aplicable a vendedores, también es práctico utilizarlo en puestos como : Afanadores, Intendencia, Secretarias o en puestos de super sofisticación.

Las alternativas de manejo que se sugieren para administrar los sueldos de puestos erráticos en el tabulador son :

- 1) Separarlos del tabulador normal y diseñarles su propio tabulador.
- 2) Manejarles un esquema de compensación variable diferente y especialmente diseñado para ellos.

Las ventajas que esta situación nos reportará son muchas en cuanto se aprecie la funcionalidad y fácil manejo de este sistema.

**TABULADOR DE SUELDOS ( ANEXO)**

Vigencia del tabulador : 1o.Enero 1997 a Junio 1997.

<u>NIVEL</u>	<u>Mínimo</u>	<u>Cuartil 1</u>	<u>Punto Medio</u>	<u>Cuartil 3</u>	<u>Máximo</u>	<u>% Amplitud</u>	<u>% Progresión</u>
	PM/1.25	(MIN+PM)/2	PM	(PM+MAX)/2	MIN x 1.5		
2	1,290	1,452	1,613	1,774	1,935	50.00	17.90
3	1,522	1,713	1,903	2,093	2,283	50.00	18.02
4	1,797	2,022	2,246	2,471	2,695	50.00	17.90
5	2,120	2,385	2,650	2,915	3,180	50.00	18.01
6	2,502	2,815	3,127	3,440	3,753	50.00	17.90
7	2,952	3,321	3,690	4,059	4,428	50.00	22.00
8	3,602	4,052	4,502	5,628	5,403	50.00	22.00
9	4,394	4,943	5,492	6,042	6,591	50.00	22.00
10	5,361	6,031	6,701	7,371	8,041	50.00	22.00
11	6,540	7,358	8,175	8,993	9,810	50.00	22.00
12	8,698	9,786	10,873	11,960	13,047	50.00	22.00

Para poder revisar que las operaciones del tabulador están realizadas correctamente aplicar la fórmula:

$$PM = \frac{MAX + MIN}{2}$$

# **CAPÍTULO VII**

## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**



## **VII. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Hasta el capítulo anterior este estudio ha permitido conocer y analizar los puestos de la empresa, su situación interna y externa y frente al mercado, y como se determina la forma de pago que debe darse a cada empleado.

En este capítulo se detallará la gran importancia del pago al personal relacionada con su desempeño, situación que se logra mediante la técnica conocida como Evaluación del Desempeño.

La evaluación del Desempeño es una herramienta de supervisión, ya que se diseñó para ayudar a los subordinados a mejorar su desempeño. Es decir, su objetivo es ayudar al supervisor a influir en el desempeño y resultados del personal a su cargo.

Básicamente la Evaluación del Desempeño pretende lo siguiente:

1. Que el empleado conozca con claridad lo que se espera de él.
2. Que el empleado conozca cuál es la apreciación que se tiene de cómo desempeña su puesto.
3. Que el empleado reciba retroalimentación muy específica sobre sus fortalezas y debilidades y de la manera en que puede superarse.
4. Que jefe y empleado fijen objetivos y hagan compromisos mutuos para mejorar sus resultados.
5. Que el empleado tenga oportunidad de decir en qué considera que requiere de apoyo o ayuda específica del supervisor.

Lo anterior debido a que el supervisor debe "dirigir" el desempeño de sus subordinados, tiene toda la responsabilidad sobre los resultados de los mismos, de aquí que el supervisor sea una pieza clave en el éxito o fracaso de un programa de evaluación del desempeño.

Este sistema es muy importante para el correcto funcionamiento del sistema de compensaciones dentro de la organización, de forma tal que se debe imprescindiblemente de poner atención y cuidado en el procedimiento de aplicación para conseguir los resultados esperados.

La causa de que los programas de evaluación bien diseñados fallen o fracasen, es en la mayoría de los casos, que los supervisores de gente tienen gran dificultad para realizar su papel de evaluadores en forma efectiva, aunando a esto que muchas veces dentro de la organización nos topamos con un clima desagradable y por consiguiente el rechazo de la gente para cooperar con el sistema, o bien existen grupos muy grandes para evaluar situación que dificulta el eficiente desarrollo del mismo, etc.

Hablando del evaluador como parte funcional y vital para la aplicación de este método se dirá que "el evaluador" es cualquier miembro de la organización que supervisa a otros miembros de la organización y que eventualmente se enfrentará a la difícil tarea de emitir un juicio personal sobre cómo hacen su trabajo y cuáles son sus fortalezas y debilidades. (1)

(1) "Seminario Evaluación del Desempeño" Towers Perrin Direcron 1995 Pág.12  
Primera unidad.

Este supervisor es el responsable de Obtener o Producir Resultados a través de la gente a su cargo.

Este estudio pretende dar los elementos necesarios y el proceso para un correcto sistema de evaluación y posteriormente se explicará cómo la tecnología va a la vanguardia a este respecto mediante el desarrollo de un sistema innovador brindado por Towers Perrin Direcron a este trabajo.

Existen varios tipos de evaluación y sería imposible describir y explicar cada uno de ellos, pero nos referiremos al más común para dar paso a la explicación del sistema más novedoso que hay en el mercado; El sistemas más comúnmente utilizado es:

- Evaluación por factores.

Se ejemplificará a continuación brevemente en que consiste dando sus aspectos fundamentales, sus elementos, sus formas de aplicación y sus ventajas y desventajas.

### **Evaluación por factores (2)**

1. Se debe determinar un factor determinante y clave para el desarrollo del puesto

Ejemplo: Evaluación de Resultados.

2. Se debe aclarar que antes de marcar un cuadro, se debe estudiar cuidadosamente cada factor. No se debe permitir que la calificación de un factor influya sobre la de otros, se debe juzgar la actuación de una persona durante todo el periodo que abarca la evaluación. No se debe basar sólo en sus últimas impresiones o experiencias. Se debe procurar ser lo más exacto y justo posible.

3. Se deben explicar los grados de evaluación.

Ejemplo:

**EXCELENTE** : La ejecución con respecto a los requerimientos es excepcional; lo mejor posible para el puesto.

**MUY BUENO** : La ejecución supera los requerimientos necesarios para el buen desempeño del puesto.

**BUENO** : La ejecución satisface los requisitos normales del puesto. Esta es la norma básica para calificar cada factor.

**INSATISFACTORIO** : La ejecución con respecto a los requisitos es baja; deberá mejorar en un plazo breve.

4. Se definirán ahora cada uno de los factores y se calificará la actuación del empleado en cada uno :

**CONOCIMIENTOS** : Considere el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos que posee en relación con los requeridos por el puesto.

( ) Excelente      ( x ) Muy Bueno      ( ) Bueno      ( ) Insatisfactorio

**COORDINACIÓN** : Habilidad para planear y organizar sus actividades y las de sus subordinados, para el logro común de los objetivos de su sección de trabajo.

( ) Excelente      ( ) Muy Bueno      ( x ) Bueno      ( ) Insatisfactorio

**DIRECCIÓN** : Considere la medida en que dirige y supervisa a su personal hacia el logro de una máxima eficiencia, en grupo e individual.

( ) Excelente      ( ) Muy Bueno      ( x ) Bueno      ( ) Insatisfactorio

TOMA DE DECISIONES : Es la capacidad para resolver problemas dentro del tiempo necesario y con el mínimo de riesgo, con apego a las normas y políticas establecidas.

Excelente       Muy Bueno       Bueno       Insatisfactorio

RESULTADOS : Compare los resultados obtenidos finalmente y la calidad de su trabajo, con lo establecido por su superior.

Excelente       Muy Bueno       Bueno       Insatisfactorio

LIDERAZGO : Es la capacidad para delegar responsabilidad y autoridad en sus subordinados, de acuerdo con las necesidades del trabajo, así como la habilidad para motivar, capacitar y desarrollar a éstos.

Excelente       Muy Bueno       Bueno       Insatisfactorio

5. Posteriormente lo que se debe realizar es un resumen de la actuación una vez que se ha calificado a la persona en los factores que se consideran sus básicos para el desarrollo del puesto.

Ejemplo:

Dada la evaluación anterior ¿Qué opina usted de la actuación global de la persona en este puesto?

**INFERIOR A LO NORMAL** Es una persona nueva en el puesto, que requiere de entrenamiento considerable o mayor adaptación al mismo.

**NORMAL** Es una persona que está haciendo su trabajo satisfactoriamente.

**SUPERIOR A LO NORMAL** Es una persona que cubre más requisitos de los normales.

**MUY BUENO** Es una persona que cubre más requisitos que los normales y destaca en varios puntos, especialmente importantes en el desempeño del puesto.

**SOBRESALIENTE** Es una persona que destaca entre los mejores.

6. Es importante destacar que así como el supervisor dará su opinión al respecto del empleado, deberá forzosamente de existir una retroalimentación antes de determinar la calificación final, esto con motivo de brindarle la oportunidad al empleado de dar su punto de vista y su apreciación de la evaluación.

Ejemplo:

- ( ) Estoy totalmente de acuerdo con mi evaluación.
- ( ) Estoy parcialmente de acuerdo con mi evaluación.
- ( ) Estoy totalmente en desacuerdo con mi evaluación.

Y además se deberán aclarar estas tres preguntas:

¿Por qué?

¿Qué va a hacer usted para mejorar su desempeño ?

¿Qué apoyos específicos requeriría de su jefe para mejorar su desempeño?

7. Finalmente la evaluación termina hasta el momento en que tenemos una ponderación adecuada de la misma en virtud de poder asignar un valor para aplicarlo en el tabulador, de esta forma se tiene que la ponderación es la asignación de valores relativos a los factores, para distinguir su "peso" o importancia en el total del puesto.

Ejemplo:

<b>Factor</b>	<b>Ponderación del 1 al 10</b>	<b>Ponderación = 100 Puntos</b>
Responsabilidad	10	20
Iniciativa	9	15
Cooperación	9	15
Creatividad	10	15
Relaciones	9	10
Planeación	8	25

Existen dos formas utilizar la ponderación :

1. Por medio del valor de las calificaciones asignadas por la importancia de cada factor de la siguiente manera:

A = 5,      B = 4,      C = 3,      D = 2,      E = 1

Por lo tanto :

Responsabilidad :    10 x Valor Calificación = X Puntos

Iniciativa :            9 x Valor Calificación = X Puntos

Cooperación:        9 x Valor Calificación = X Puntos

2. La ponderación libre para el evaluador, y la asignación arbitraria de una calificación.

Dentro de la evaluación del desempeño se mencionaba la importancia que revestía el hecho de hacer participe al empleado de las decisiones que se han tomado al respecto de su trabajo, esto se logra solamente con una muy buena comunicación interna, de lo contrario no podremos obtener esa retroalimentación al respecto de la organización como la esperamos, y se deberá ser lo suficientemente hábil como para conseguir entender como funciona el departamento comentado por la gente que lo hace. Para conseguir esta completa retroalimentación es importante realizar una "Entrevista con el empleado"

(2) "Seminario Evaluación del Desempeño" Towers Perrin Direcron 1995 Pág.26

Tercera unidad.

### **La entrevista con el empleado (3)**

Este tipo de entrevista resulta generalmente amenazante para el empleado y lo pone nervioso. Se deberá tener esto muy en cuenta cuando la entrevista este teniendo lugar.

Se deben iniciar con comentarios no relacionados con el trabajo para que el empleado se relaje. Se debe procurar crear un clima de confianza y apertura para obtener mejores resultados. Si en el transcurso de la entrevista la tensión aumenta, se estropea el clima y no está habiendo apertura, no dará los resultados que se buscan y hasta podría resultar contraproducente. En este caso, se deberá buscar algún pretexto que justifique la interrupción y se deberá posponer para un momento más adecuado.

Toda entrevista debe seguir una secuencia:

1. Una vez creado el clima de confianza propicio, se deberá explicar al empleado el objetivo de la plática. Se tendrá forzosamente que ser claro y específico, cuidando no generar falsas expectativas y jamás relacionando esto con el proceso de aumento de sueldos.

2. Se debe comenzar comentando con el empleado su evaluación en los distintos factores, comenzando por aquellos en los que el empleado es más fuerte y obtuvo más alta puntuación. Debemos no olvidar darle siempre razones para la evaluación obtenida y que siempre sean ejemplos y hechos concretos. Se deberán evitar al máximo frases como:

"Tengo la impresión de que..."

"No sé porqué, pero me parece que..."

"No puedo explicártelo muy bien, pero..."



3. Se debe dejar al empleado hablar, que comente sus inquietudes, que le dé retroalimentación y aún que exprese su inconformidad. No se debe permitir que la entrevista caiga en un "regateo" de calificaciones. Se debe de tomar nota de lo que el empleado comente y que sea importante y además se debe ofrecer observar más detenidamente su desempeño en aquellos aspectos en los que se muestre inconforme. Por ningún motivo se debe modificar la evaluación.

4. Se deben realizar compromisos con el empleado y obtenerlos de él durante la entrevista, al finalizar se deben resumir los aspectos más importantes de la charla, haciendo énfasis en los compromisos y objetivos de mejoramiento para los próximos seis meses.

5. Se debe concluir la entrevista agradeciendo al empleado su colaboración y su apertura, siempre terminando con frases estimulantes.

Las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro.

El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: a del convencimiento, la del diálogo y la de solución de problemas.

En el enfoque del convencimiento, más comúnmente utilizado con los empleados de poca antigüedad, es en donde se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera.

En el enfoque de diálogo se insta al empleado para que manifiesta sus reacciones defensivas, sus excusas, sus quejas. Se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre las formas de lograr un desempeño mejor.

El enfoque de solución de problemas identifica las dificultades que pueden estar interfiriendo con el desempeño del empleado. A partir de esa identificación se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación.

## **VII.1 RETROALIMENTACIÓN SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LA FUNCIÓN DE PERSONAL.**

Además de constituir un elemento esencial para la toma de decisiones en varias áreas, el proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la manera en que se administran los recursos humanos de una organización. Sirve como indicador ( La evaluación del desempeño) de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados que serán excluidos de los planes de promociones y transferencias; será alto el porcentaje de problemas de personal, y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Los resultados preocupantemente altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.

Es posible, por ejemplo, que el desarrollo de los recursos humanos no corresponda a los planes de promoción profesional, porque los candidatos no se seleccionan adecuadamente. Puede ocurrir también que el plan de recursos humanos sea erróneo, porque la información obtenida del análisis de puestos sea incompleta o se hayan postulado objetivos equivocados. Las fuentes de error son múltiples y requieren una cuidadosa inspección de toda función que cumple el departamento de personal.

En todos los casos, los resultados de las evaluaciones del desempeño constituyen un termómetro de las condiciones humanas de la organización. La evaluación del desempeño no solo se utiliza como guía para decisiones sobre compensaciones, también de otras actividades de administración de recursos humanos.

Anteriormente se ha mencionado que algunos datos, así como información relevante para el desarrollo de este estudio ha sido proporcionada por Towers Perrin Direcron, la parte que viene a continuación es tecnología propia de la firma y la presentación en este estudio ha sido permitida únicamente para los fines que este tiene.

### **VII.2 "FULL - CIRCLE FEEDBACK"**

Ya se ha mencionado que de acuerdo a las características típicas de cada empresa, el proceso de evaluación de desempeño puede ser modificado con tendencia a satisfacer las necesidades específicas de la organización, la adición o sustracción de partes en el sistema obedece sencillamente a las propias necesidades. Sin embargo poco se ha trabajado al respecto del diseño de una estrategia de evaluación de desempeño que sea además de funcional muy veraz; es decir, como se ha podido apreciar siempre las evaluaciones que tienen que ver con alguna opinión pueden ser fácilmente sesgadas, desafortunadamente el ser humano no puede apartar su naturaleza y su propia condición humana en esto, un ejemplo claro se tiene cuando se hacen evaluaciones del desempeño que tienen que ser desarrolladas por un jefe cuya área ha sido castigada en cuestión de aumentos de sueldo, aquí el jefe ejecutará las evaluaciones con sesgo a favor de su gente pensando en la posibilidad de que con esto se les nivele un poco el pago y puedan tener mejores condiciones, o bien el caso de que las fricciones normales del trabajo coloquen a una persona en situación de conflicto con su superior, entonces la evaluación, si el jefe se deja llevar por lo acontecido estará sesgada en perjuicio del empleado, y resultará contraproducente si se trata de un muy buen trabajador.

Con lo anterior se pretende destacar que siempre la opinión única de alguien puede ser poco efectiva en cuanto a una evaluación se trata, entendiéndose esto surge la idea de realizar un sistema de evaluación llamado "Full-circle feedback".

Full-circle feedback es un sistema de evaluación del desempeño que pretende allegarse opiniones no solo de un jefe, sino de todas las personas que rodean al puesto en la organización, es decir, se pretende buscar que la opinión al respecto del trabajo de una persona dada por un conjunto de sus compañeros, superiores, proveedores, etc. sea mucho más específica y veraz que la de una sola persona.

El proceso FULL CIRCLE FEEDBACK es el siguiente:

### **1. COMUNICACIÓN.**

Comunicar a los empleados, jefes, gerentes, y demás ejecutivos de la organización la intención del departamento de Recursos Humanos de implantar el sistema, lo importante que es su participación para el logro de los objetivos, y hacer patente el compromiso que se espera de ellos para concluir con éxito el sistema.

Dentro de esta misma comunicación a los jefes inmediatos de cada puesto se le dará la fecha de aplicación a sus subordinados, esto es con el motivo de poner especial atención en algunas de las funciones específicas a evaluar del puesto y del desempeño del ocupante, es importante no revelar la fecha a los empleados ya que esto sesgaría su conducta al respecto de poner mucho énfasis en tareas en las que usualmente no lo ponen a sabiendas de que es un factor de peso en su evaluación.

El sistema requiere de objetividad de criterio de todas las personas que participan, por lo que dentro de esta etapa se diseña un manual que explica la importancia de la imparcialidad en la calificación y la importancia de que al momento de calificar debemos dejar a un lado las características que no son importantes en el desarrollo del trabajo de la persona en cuestión. Se les debe aclarar que no es una evaluación al respecto de la simpatía, gustos, afinidad, cultura y preferencias de moda de la persona evaluada sino una real, confiable y específica catalogación de su desempeño.

## **2. IDENTIFICACIÓN Y PONDERACIÓN DE FACTORES DE RELACIÓN DIRECTA.**

El sistema permite debido a su desarrollo evaluar la evaluación del desempeño de cada persona desde cinco puntos de vista diferentes:

- a) El punto de vista del jefe inmediato superior.
- b) El punto de vista de los puestos de igual nivel jerárquico con los que el puesto tiene relación o contacto para motivos de trabajo. ( Mínimo 2 personas )
- c) El punto de vista de los supervisados directos del puesto. ( Mínimo 2 personas )
- d) El punto de vista de los contactos internos del puesto de otras áreas o departamentos. ( Solo si existen y mínimo 2 )
- e) El punto de vista de los contactos externos del puesto como pueden ser : clientes, proveedores, instituciones gubernamentales, otras empresas, etc. ( Solo si existen y mínimo 2 )

Todas estas opiniones son importantes para lograr la evaluación desde todos los ángulos, así nos permitirá conocer a fondo el desempeño del puesto evitando la posible "opinión sesgada" que usualmente se presentaba cuando solamente el jefe inmediato proporcionaba su juicio a la evaluación del desempeño.

Es muy cierto que la opinión de cada uno de los ángulos versa sobre la actividad desarrollada con cada uno, de tal suerte que no es tan influyente en la evaluación total la opinión de uno de los subordinados como la opinión del jefe, aunque no por ello le resta importancia a la del subordinado, de forma que se ha desarrollado un factor de ponderación que pesa específicamente un valor relativo en la calificación final de la evaluación del desempeño.

Ejemplo de una ponderación:

- a) Opinión jefe inmediato 35%
- b) Opinión de puestos de igual nivel jerárquico 20%

- c) Opinión de los supervisados directos 15%
- d) Opinión de los contactos internos 15%
- e) Opinión de los contactos externos 15%

Es necesario señalar que esta ponderación es dada en virtud del giro de la empresa y del puesto, ya que si se toma como ejemplo una empresa dedicada a la consultoría administrativa, ya se entiende que la opinión más importante después de la del jefe inmediato es la de los clientes, que a fin de cuentas representan la entrada directa de ingresos a la empresa.

### **3. ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO.**

Probablemente este es el proceso más complicado antes de la implantación, es mucho muy necesario dedicar todo el tiempo que se requiera a la elaboración del cuestionario, ya que el sistema es una "red" de relaciones entre las que se desmenuzan por orden de importancia las que atañen a cada puesto. Esta es la parte más tardada del sistema y es necesario emplear mucho análisis, por esta razón es muy cara la realización del proyecto y pocas firmas lo implantan, aunque es muy saludable para la empresa pocas alcanzan a pagar su costo.

Dentro de la tecnología desarrollada por la firma existen algunas anotaciones que se toman en cuenta en la elaboración de cuestionarios para cada empresa y se mencionan brevemente:

- Deben ser preguntas muy específicas.
- Se debe evitar al máximo la generalidad en la posibilidad de responder.
- Siempre se pregunta ¿Cómo? .
- Se debe dar una escala para la asignación de calificación.

Ejemplo: Puesto: Analista de Compensación.

**a) Cuestionario al Jefe Inmediato Superior**

1. ¿Cómo cumple el analista con la elaboración de la nómina ?
2. ¿Cómo analiza y detecta las prestaciones en el mercado de posible aplicación a la empresa ?
3. ¿Cómo prepara y presenta la información solicitada por la Dirección para la toma de decisiones?
4. ¿Cómo trata el analista la confidencialidad de la información que llega a sus manos?
5. ¿Cómo considera Ud. que participa la empresa en las encuestas de mercado que son responsabilidad del analista ?

**b). Cuestionario de las personas de igual nivel jerárquico.**

1. ¿Cómo trata el analista la información confidencial que maneja con usted ?
2. ¿Cómo es la comunicación formal de trabajo que tiene con usted?
3. ¿Cómo es la comunicación informal dentro del trabajo que tiene con usted?
4. ¿Cómo participa el analista en el desarrollo general de su trabajo?
5. ¿Cómo es la oportunidad en la entrega de información del analista cuándo usted la solicita?

**c). Cuestionario de los supervisados directos.**

1. ¿Cómo es la comunicación formal de trabajo con usted?
2. ¿Cómo es la comunicación informal dentro del trabajo con usted?
3. ¿Cómo es el apoyo que le brinda cuando usted se lo solicita para el cumplimiento de los objetivos dentro de su puesto?



4. ¿Cómo percibe la motivación que le da para el desarrollo de sus funciones ?
5. ¿Cómo percibe usted el sistema de supervisión que emplea su jefe ?

**d). Cuestionario de los contactos internos.**

1. ¿Cómo es la comunicación formal de trabajo con usted?
2. ¿Cómo es la comunicación informal en el trabajo con usted?
3. ¿Cómo trata el analista la información confidencial que maneja con usted?
4. ¿Cómo participa el analista en el desarrollo de su trabajo?
5. ¿Cómo es el compañerismo dentro del horario de trabajo entre ustedes?

**e). Cuestionario de los contactos externos.**

1. ¿Cómo es la atención y el servicio que brinda el analista a sus requerimientos?
2. ¿Cómo es la comunicación formal de trabajo con usted?
3. ¿Cómo trata el analista la información confidencial que maneja con usted?
4. ¿Cómo ha sido el apoyo que le ha brindado el analista en el cumplimiento de sus objetivos de trabajo?
5. ¿Cómo percibe usted la importancia que tiene para esta empresa el contar con usted como cliente, que le haya transmitido el analista?

Lo anterior ha sido una muestra de las preguntas que se pueden realizar para una evaluación circular, nuevamente debe señalarse que siempre las preguntas variarán con respecto al puesto ya que la importancia en el desarrollo de cada uno varía tanto como sus funciones.

Otro aspecto importante de este tipo de evaluación es que se puede perder el diseño en tratar de ser muy específico y olvidar el aspecto práctico, es por este motivo que cuando se vende o implanta uno de estos sistemas de evaluación es importante no

rebasar las cinco preguntas por factor. Salta a la vista que el proceso es largo y requiere de estudio y análisis para su eficaz aplicación, es por ello que al contratar el servicio del despacho incluye el análisis y el diseño del cuestionario para cada puesto y por empresa, es decir, la estructuración del sistema será única para organización.

#### **4. EVALUACIONES POSIBLES.**

Solamente se podrá evaluar cada factor con la siguiente escala:

**S Sobresaliente** El empleado desempeña excepcionalmente la actividad y tiene habilidades sobresalientes.

**E+ Excelente más** El empleado sobrepasa los requerimientos de la actividad, su desempeño es muy por arriba del promedio.

**E Excelente** El empleado desarrolla la actividad con altos estándares de calidad y cantidad.

**S+ Satisfactorio más** El empleado desarrolla la actividad con calidad y suficiencia.

**S Satisfactorio** El empleado cumple con los requisitos mínimos de la actividad.

**S- Satisfactorio menos** El empleado no cumple con los requisitos mínimos del puesto.

**I Insatisfactorio** Esta calificación se utilizará exclusivamente cuando el empleado después de un periodo de tiempo razonable no haya mejorado.

Esta es la única forma posible de responder a las preguntas porque de lo contrario se prestaría a una imposibilidad de evaluación después porque no existe la ponderación de los factores.

### **5. PONDERACIÓN DE FACTORES.**

Ahora bien, para que la calificación en "especie" antes determinada tenga un peso específico se deberá tomar la siguiente escala:

De	Sobresaliente	a	Excelente	=	100%
De	Satisfactorio más	a	Satisfactorio	=	85%
De	Satisfactorio menos	a	Insatisfactorio	=	60%

Para calificarlo se toman en cuenta de las cinco preguntas en donde caen la mayoría y se asignan al porcentaje, aparentemente no es un sistema muy exacto, pero la experiencia muestra que el empleado desempeña sus funciones de manera muy uniforme, de tal suerte que si el empleado cae en el 100% es porque todo lo que realiza efectivamente merece esa calificación, y para ello se pretenden realizar solo cinco preguntas, de forma que siempre exista alguna que determine el porcentaje en algún caso extremo en que el desempeño este dividido.

Una vez que se ha determinado el porcentaje de éxito de cada factor (60% a 100%), se deberá asignar al peso específico de lo que vale cada módulo de preguntas, es decir, el peso del principio :

Si el empleado obtuvo en el módulo de preguntas a su jefe inmediato superior el 100% entonces ese módulo logró su 35% máximo.

Si hubiera logrado solo el 85% entonces ese mismo módulo hubiera logrado un 29.75% máximo.

Si tuviera solo el 60% entonces el logro sería de 21%.

Así de esta forma se irán calificando cada uno de los módulos hasta lograr obtener de una escala de 100% cuál es la calificación circular del empleado, para posteriormente utilizarla como herramienta en la asignación de aumentos.

Ejemplo:	Evaluación jefe inmediato superior:	35%
	Evaluación igual nivel jerárquico:	20%
	Evaluación de los supervisados:	15%
	Evaluación contactos internos:	12.75%
	Evaluación contactos externos:	<u>12.75%</u>
	Total	<b>95.5%</b>

Esto significa que la persona es un excelente empleado y que cumple perfectamente con los requerimientos del puesto, y esta es la base para la elaboración de la guía de aumentos en donde el empleado se verá beneficiado por ese excelente desempeño que tiene.

Este estudio no abarca el desarrollo de la guía de aumentos pero si se comentará que de igual forma la guía de aumentos aplicable para este tipo de evaluación del desempeño va de la mano, asignando un determinado porcentaje ganado dentro del tabulador según el rango determinado de desempeño.

#### ***VENTAJAS DEL FULLCIRCLE FEEDBACK***

- Es un sistema muy completo en donde por medio de la opinión de todas las personas que rodean al puesto y a su ejecutante se determina una calificación en porcentaje equivalente al desempeño total de la persona en la organización.
- Es mucho más objetivo que los convencionales.
- Es mucho más completo.
- Evalúa al puesto desde 5 puntos de vista diferentes y no desde uno solo.
- El empleado no puede oponerse o no estar de acuerdo con su evaluación, ya que no solo la hace el jefe sino la mayoría de las personas con que tiene contacto dentro de la empresa.

**DESVENTAJAS.**

- Requiere de mucho tiempo la elaboración del sistema por lo particular y específico que debe ser.
- Es un sistema costoso.
- Es difícil la coordinación por lo que necesariamente se debe tener o contactar un especialista para que lo implante, controle, coordine y concluya.

En la actualidad el sistema en su versión original se vende e implanta con sistemas computarizados que permiten realizar la ponderación y calificación de forma muy rápida, lo importante es que el análisis, el diseño de las preguntas y la modificación del sistema para cada empresa la debe de realizar el despacho con el entorno específico.

**COMPARACIÓN DE FACTORES ( ANEXO)**

**FACTORES**

TITULO DEL PUESTO	ESCOLARIDAD	EXPERIENCIA	SUPERVISIÓN	ANÁLISIS DE PROBLEMAS	ESPECIALIDAD	TOTAL	NIVEL
Comprador	1	2	0	1	1	5	4
Jefe de almacén	1	2	1	1	1	6	4
Programador	2	1	0	2	2	7	5
Laboratorista Químico	2	1	0	2	2	7	5
Ingeniero Industrial	3	3	0	3	3	13	6
Supervisor de Contabilidad	2	4	2	3	3	13	6
Supervisor de Producción	2	2	2	2	3	11	6
Capturista	1	0	0	0	1	2	1

En donde la escala de valores es:

- |   |              |
|---|--------------|
| 0 | No tiene     |
| 1 | Nivel mínimo |
| 2 | Nivel medio  |
| 3 | Nivel alto   |
| 4 | Nivel máximo |

Por factor :

Ejemplo: Escolaridad

- |               |                          |
|---------------|--------------------------|
| 0 - No tiene  | 2 - Preparatoria/Técnico |
| 1 - Prim/Sec. | 3 - Profesionista        |

# **CAPÍTULO VIII**

## **POLÍTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y ENTORNO ECONÓMICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN EN MÉXICO**

## **VIII. POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS y ENTORNO ECONÓMICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN EN MÉXICO.**

Esta es la etapa que concluye con el proceso del sistema integral de administración de compensación, en ella se determina el tipo y características de los aumentos a otorgar al personal; es decir, el sueldo específico a pagar a cada una de las personas que trabajan en la organización.

Las políticas son el conjunto de reglas que rigen los movimientos de sueldo, buscando mantener la equidad, la proporcionalidad y el estímulo al esfuerzo individual. De esta forma, existen diversos tipos de políticas, señalaremos a continuación las más importantes: (1)

- Aumentos Generales
- Aumentos por Mérito
- Aumentos por Mérito otorgados en fechas diferentes
- Aumentos por Promoción
- Aumentos por Ajuste
- Aumentos por Costo de Vida

Se señalarán a continuación algunas de las características más importantes de cada uno de ellos con el fin de apreciar el panorama general que envuelve las políticas de administración de sueldos.

(1) "Fundamentos de Administración de Personal" Robert Hales 1994. McGrawHill



**a) Aumentos Generales :**

Consiste en otorgar el mismo porcentaje y en la misma fecha a todos los empleados por igual sin tomar en cuenta su desempeño.

La gran ventaja de una política como esta es que representa una carga administrativa muy baja.

Las desventajas son que provoca evidentemente la desmotivación en los empleados por querer esforzarse para dar mejores resultados en el trabajo.

Los empleados con malos y deficientes resultados, no van a tratar de mejorar, sino que por el contrario, seguirán igual ya que saben que independientemente de su desempeño tendrán aumento y nunca se irán de la empresa.

Este tipo de aumento normalmente se otorga en fechas ligadas a ajustes al salario mínimo y en porcentajes similares, lo cual crea la costumbre en los empleados de que ya saben cuándo y de cuánto será su aumento. De tal manera que si la empresa no lo puede otorgar, o maneja un porcentaje inferior, se crea disgusto entre los empleados.

**b) Aumentos por Mérito.**

Este tipo de aumento consiste en otorgar a los empleados porcentajes diferentes para cada uno dependiendo de su actuación dentro de determinado periodo ( Evaluación de desempeño).

Este aumento puede otorgarse en la misma fecha a todos los empleados, o bien, hacer una programación de en qué fecha y qué porcentaje le corresponderá a cada empleado dentro de un periodo determinado, que por lo regular va de 3, 4, 6 a 12 meses.

Una de las ventajas de este tipo de aumento es que implica una carga administrativa relativamente baja.

Se estimula el desempeño de los empleados.

Permite la retribución justa a los empleados por medio de su actuación.

Las desventajas es que si no existe confidencialidad entre los empleados, es posible que los que reciban menor aumento se sientan desmotivados.

El manejar el aumento a todo el personal en la misma fecha crea la inquietud entre todos los empleados de comparar sus aumentos.

***c) Aumentos por Mérito otorgados en fechas diferentes.***

Este representa muchas más ventajas que el anterior, entre ellas que se estimula el desempeño de los empleados.

Permite retribuir mejor a los empleados que tengan mejor actuación.

Se evita, o por lo menos existe menos posibilidad de que los empleados comenten sus aumentos entre sí, ya que desconocen cuando se les dará a unos y cuando a otros.

Representa un menor costo para la empresa ya que se difieren los aumentos dentro de un periodo determinado.

Si la empresa tiene algún problema económico puede atrasar un poco los aumentos o algunos de ellos, sin que los empleados se sientan mal ya que ellos desconocen la fecha en que recibirán su aumento.

La desventaja es que implica mayor carga administrativa ya que cada quince días existirá alguien elegible a aumento.

***d) Aumentos por Promoción.***

Estos aumentos se otorgan a los empleados cuando son promovidos a un puesto de mayor responsabilidad y que por tanto representa un ascenso de nivel dentro de la estructura de sueldos.

Ahora bien, cuando se da un aumento de este tipo a un empleado para que quede en su nuevo rango de sueldos, se debe tratar de que su sueldo quede en el mínimo, ya

que a pesar de que el empleado ya desarrollaba bastante bien las funciones de su puesto anterior, es obvio que su nuevo puesto implica que el empleado aún no lo domina, sino que por el contrario tendrá que comenzar por aprender las funciones del mismo.

Sin embargo, esto puede variar de acuerdo a las políticas de la empresa. Otra alternativa es no dar el aumento al empleado inmediatamente, sino someterlo a prueba algunos meses ( De preferencia 3) y ya que se hayan detectado los resultados del empleado en su nuevo puesto, darle su aumento y colocarlo donde corresponda dentro de su nuevo rango de sueldos que indique el tabulador.

Vale la pena comentar que la progresión en los tabuladores ( Diferencia porcentual entre un nivel y otro ) es más amplia en los niveles ejecutivos en virtud de que a niveles altos es más difícil tener ascensos ya que se requiere de mucho tiempo para ir adquiriendo más experiencia, y cuando se logra una promoción, el nuevo puesto implica una responsabilidad mucho más compleja. Por esta razón, los aumentos por promoción en estos niveles son más altos en relación a los no ejecutivos.

#### ***e) Aumentos por Ajuste.***

Estos aumentos se otorgan en circunstancias especiales y normalmente no van ligados al desempeño del empleado.

Algunas de estas circunstancias especiales son entre otras las siguientes:

- Cuando se actualiza el tabulador de sueldos para un nuevo periodo es posible que algunas personas queden abajo del mínimo de su nuevo rango de acuerdo a su nivel, y por tanto es conveniente ajustarlos inmediatamente al mínimo otorgando el porcentaje necesario e independientemente de que esté programado su aumento normal.

- Cuando la empresa hace una auditoría de su valuación interna de puestos, podría detectar que existen puestos mal valuados y al asignarles el nivel o categoría real es posible que se queden abajo del rango de dicho nivel, por lo que sería conveniente ajustarlos.
- Cuando la empresa decide cambiar totalmente la estructura actual de sueldos a través de una nueva valuación de puestos con niveles o categorías diferentes, al establecer el nuevo tabulador es posible que varias personas queden fuera de sus rangos correspondientes, por lo que sería conveniente ajustarlos antes de que empiece el programa de aumentos.

***f) Aumentos por Costo de Vida.***

Estos aumentos se otorgan considerando el aumento en el costo de vida (inflación), y sin tomar en cuenta el desempeño del empleado.

Son similares a los aumentos generales y representan bastantes desventajas tales como que los empleados se acostumbran a recibir aumentos sin realizar ningún esfuerzo por mejorar su desempeño; "cualquier incremento en los precios hace que los empleados traten de obtener aumentos de sueldos; esto provoca que de alguna manera el trato con el personal se vuelva similar al de los sindicalizados."(2)

(2) "Administración de la Compensación en México" Monsalvo Verzas L. 1989. Pág78

### VIII.1 ENTORNO ECONÓMICO DE LA COMPENSACIÓN EN MÉXICO.

Se han mencionado a través del estudio alguna serie de variables que conjuntamente forman un sistema integral de compensación, pero no se ha mencionado cómo es que el entorno actual que se vive en nuestro país afecta directa o indirectamente el desarrollo de la estructura de pago de sueldos y salarios, por lo que el objetivo de este capítulo es tratar de presentar un panorama de las variables económicas que inciden en el movimiento de las decisiones de sueldos y prestaciones de las organizaciones.

Es evidente que estas variables podrían ser muchísimas en virtud que nuestro medio ambiente es cambiante, así es que se mencionarán las que se consideran más importantes.

#### *a) Inflación*

La inflación podría ser definida como " El excedente de circulación sin respaldo de bienes y servicios; la pérdida del poder adquisitivo del dinero; el exceso de demanda total agregada sobre la producción total de bienes y servicios, etc."

Pero más allá de su significado la inflación es una variable que repercute directamente en el poder de compra de los consumidores por el alza en precios de los productos básicos. Esto origina que el gobierno se vea en la necesidad de revisar los salarios mínimos según el ritmo de crecimiento inflacionario para tratar de restituir la pérdida del poder de compra de las personas aunque no sea en un 100%. Por ello es un factor tan importante y decisivo en la elaboración de la estrategia de compensación.

En la actualidad nuestro país cruza por medio de una de las crisis más fuertes jamás vista, esto es motivo suficiente para tratar de eficientar nuestros procesos de administración de recursos humanos y procurar no dejar que se vaya de nuestras manos la moral del personal por la poca retribución que somos capaces de ofrecer.

***b) Política Salarial del Gobierno.***

Cuando el Gobierno determina el aumento del salario mínimo vigente establecido se convierte en una variable de incidencia directa para la modificación de nuestros sueldos a nivel general.

Cuando se hacen ajustes al salario mínimo es muy común que los sindicatos negocien el recibir un aumento generalmente del mismo porcentaje. Al ser otorgado ese aumento por la empresa al sindicato, es muy frecuente que se haga extensivo al personal de su confianza, aunque no necesariamente se otorga de forma general a todos los empleados, sino que suelen hacerse distinciones por desempeño.

***c) Revisión de contratos colectivos.***

Las fechas establecidas de negociaciones salariales de los contratos colectivos coinciden en la mayoría de las empresas con las fechas que el gobierno va fijando como de revisión a los salarios mínimos.

Dichas fechas de negociación preestablecidas son una al año, sin embargo cada que se ajusta el salario mínimo, el sindicato suele pedir un incremento de sueldos.

En la mayoría de los casos se otorga un porcentaje de aumento general a los obreros similar al que haya sufrido el salario mínimo, por la misma razón de evitar que su poder de compra se deteriore y evitar problemas con el sindicato.

***d) Oferta y Demanda de Mano de Obra***

El exceso de oferta de mano de obra ocasiona que el crecimiento de sueldos no sea tan alto. por el contrario, cuando existe exceso de demanda, ello presionará al crecimiento de sueldos de manera ascendente. Tal es el caso de los niveles ejecutivos que han tenido un crecimiento de sueldos mayor al que de los no ejecutivos en los últimos años, originado por la escasez que existe de encontrar ejecutivos bien

preparados. Por ello las empresas se preocupan por pagar buenos sueldos al grupo de personal clave en la organización que les permita retenerlos y tener facilidad por contratarlos cuando sea necesario.

Esta situación suele darse en grupos de puestos especiales como el de las secretarías, que la gran mayoría de los casos son manejadas en tabuladores especiales y separadas del resto de la población de la empresa, o bien el ya comentado caso de cuando el auge por expertos en el área de computación y sistemas fueron los más cotizados, sucedió entonces que hubo un natural desajuste y lo sano hubiese sido manejarlos por tabuladores separados, en lugar de disparar los sueldos de este gremio como se hizo temporalmente.

Evidentemente es importante saber que los especialistas de compensaciones y los encargados del departamento de personal de la empresa deberán estar al tanto de este tipo de situaciones de forma que se pueda tener una rápida y eficaz respuesta cuando el entorno lo exija, ya que son situaciones que van tomadas de la mano, la respuesta inmediata a un cambio en el entorno en el departamento de compensaciones suele no ser "tan rápida" en virtud de que siempre requiere de la autorización de la dirección y siempre la dirección pedirá justificación suficiente para realizar algún cambio, es ahí nuevamente en donde el papel de información y oportunidad en la información proporcionada por parte del especialista de compensaciones se convierte en la herramienta fundamental de la toma de decisiones en la empresa.

Los cambios del entorno llevan necesariamente un cambio en la administración de compensación, ya que actualmente las empresas más que planear reaccionan día a día a los cambios que va teniendo el mercado y de lo contrario, tendrán que volverse más creativas y realmente llevar a cabo planes a largo plazo por lo que las políticas y objetivos dentro de cada organización deben tener mucha claridad.

# CONCLUSIONES



## CONCLUSIONES

El objetivo del presente trabajo fué el de presentar al lector la importancia de que en todas las empresas bien organizadas deba existir una eficiente administración de Compensación.

La elaboración de este estudio presentó matices tanto teóricos como prácticos que se viven en la empresa así como la problemática y metodología de cada una de las técnicas con que cuenta el sistema integral de administración de compensación, esto con el objetivo de exponer al lector la amplia y compleja "red" de técnicas y sistemas que existen para organizar al personal en cuanto a políticas de pago de sueldos se refiere.

En cada uno de los puntos que se tocan en este estudio es importante señalar que se colocó siempre un ejemplo práctico de como sucede en la vida real de la empresas y en los momentos en que se pudo la experiencia personal al respecto del tratamiento de cada uno de ellos, situaciones que orillan a respaldar todo lo anterior con las siguientes conclusiones:

- El administrador o especialista de compensaciones debe necesariamente de ser una persona comprometida con dos cosas; la primera es con la empresa, ya que es importante saber que todos sus esfuerzos irán encaminados en busca de los objetivos corporativos, es importante saberlo ya que este puesto se presta a la interpretación de los resultados de mercado y sería muy fácil actuar con dolo en favor de algún interés particular. La segunda es con los empleados de la organización, por medio de ese sentido de lealtad que debe experimentar el

ocupante del puesto a sabiendas que cualquier error en la presentación de información le puede costar a alguno de ellos un perjuicio económico.

- La habilidad técnica y la facilidad para el análisis lógico-numérico son entre otras habilidades unas de las más importantes para el desempeño de un especialista en compensación, siempre se deben manejar los conceptos de mercado y las repercusiones matemáticas en nuestro tabulador y en nuestro presupuesto, siendo así mucho más sencillo justificar ante un directivo el porqué de la solicitud de un cambio en las prestaciones de la empresa o el porqué de un aumento en el presupuesto asignado.
- El especialista de compensación nunca debe perder de vista que trabaja con seres humanos, personas que requieren de constante motivación y no con un recurso material más de la organización. El administrador de compensación es responsable de buscar los medios para hacer sentir a los empleados la importancia que representa el buen desempeño de sus labores en los resultados globales de la empresa, para de esta forma lograr que sus esfuerzos no solo sean compensados sino también reconocidos.
- La motivación de los empleados debe siempre ser la prioridad del departamento de personal, ya que más que administrarlos debe de animarlos a seguir con el buen desempeño de sus funciones, es necesario casarlos con el objetivo común de la empresa para que su trabajo sea realizado con motivación y entusiasmo y no se sientan como un "número más en la nómina".

- Para que la compensación que se ofrece a los empleados de la empresa sea adecuada, debe estar bien equilibrada en los niveles interno y externo, me refiero a niveles internos a todos los procedimientos y técnicas de la primera parte de este estudio como la evaluación de puestos que determina el valor relativo de cada uno permitiendo así el equilibrio interno, posteriormente por medio de estudios y sondeos de mercado se garantiza el tomar en cuenta el equilibrio externo, de forma que las compensaciones y políticas asignadas para el pago de los empleados lleven consigo los dos equilibrios y consecuentemente el balance de todos los factores.
- Dejamos en este estudio un poco de lado (Por la complejidad y vastedad que representa tratarlo, sería motivo de otro estudio específico) el vincular los rendimientos personales o de área con los rendimientos del propio sueldo que se percibe, es decir "Compensación Variable", que es muy importante pero que por la complejidad que existe en el tratamiento de los recursos humanos en las empresas mexicanas y por lo costoso de hecharlo a andar no todas lo practican, es el pagar a cada uno de los puestos elegibles dependiendo el desempeño individual y de su área en la mayoría de los casos, este sistema logra coadyuvar el esfuerzo-pago tan importante de que hablamos.
- El especialista de compensaciones o responsable de personal es importante que desarrolle ese sentido de detección de problemas laborales en la organización y que logre identificar si se trata de un efecto global o de un efecto individual. Cuando el especialista detecta ausentismo, actitud de irrelevancia, mala ejecución de funciones, impuntualidad, poca participación, nivel moral bajo, etc. en uno o varios trabajadores de la empresa, deberá inmediatamente entablar un puente de

comunicación con ellos en virtud de que no se propague por más empleados esa situación y deberá hacerlo lo antes posible.

- Sabiéndose como un "portavoz" de todos los empleados y sus necesidades ante la dirección de la empresa, el especialista debe concebir la comunicación con los empleados más que una situación evidentemente necesaria, la debe considerar como una herramienta de trabajo que le permita detectar la moral del personal.
- No debe perder de vista que su trabajo se reviste de responsabilidad social, que no solamente es importante el darle a los empleados lo justo, sino también cumplirles algunos gustos que pueden resultar intrascendentes y que además ahorrarán recursos a la organización. Concretamente me refiero a una experiencia personal que fue la que me orillo a sacar como moraleja esta conclusión, resulta la negociación por parte de un patrón de una empresa familiar mediana con alrededor de 200 empleados de sustituir a los empleados la prestación de comedor dentro de la empresa con un pago simbólico o el establecimiento de un torneo de fútbol entre áreas de la empresa, previa negociación con el sindicato y siendo este portavoz de los derechos de los trabajadores y después de varias reuniones se concluyó la instalación del torneo, permitiendo esto elevar la moral del personal, mantenerlos comprometidos con la empresa, contentos con su trabajo y felices porque consideran que se les trata bien y se les consiente. De otra forma la instalación del comedor hubiera representado un gasto para la empresa arriba del 2000% más de lo que costo el torneo, y no se hubiera tenido a los trabajadores con tan elevada moral.

- La comunicación en la empresa es la base del éxito en el departamento de compensaciones, sin ella y sin lograr detectar la moral de los empleados no tiene sentido la estructuración del sistema integral.
- Nunca debe perderse de vista que el presupuesto asignado al departamento de personal para otorgar aumentos y estructurar sistemas será siempre el más disminuido, razón para formar el compromiso en el departamento de compensaciones de hacer ver a la dirección la importancia del éxito en este rubro tomándolo como base del éxito de la empresa, cuando una empresa u organización formada por personas no lo reconoce y cree que vive de sus finanzas o de su producción esta entrando en una etapa de "no identificación" que posteriormente declinará en la pérdida de los elementos competitivos de la organización por la reducción de la moral de su personal.
- Retener a la gente que realmente nos interesa dentro de la empresa es un objetivo que no se puede pasar por alto a sabiendas de que su tratamiento debe ser muy especial, y me refiero a que cuando algún empleado avisa que puede abandonar la institución por mejores condiciones en algún otro lugar, el departamento deberá actuar con cautela en el ofrecimiento de algún plan compensatorio ya que fácilmente podría afectarse la moral de sus compañeros al saber que puede percibir mejores condiciones de pago que ellos que trabajan con lealtad a la firma.
- El mejor sistema que conozco para evaluar el desempeño de la gente es aquél que elimina lo más posible la subjetividad de la opinión de una sola persona, el sistema de "Full-circle feedback" analizado en este estudio representa una herramienta excelente para acercarnos lo más posible a la realidad y evitar el desacuerdo de los

empleados, ya que es fácil aceptar que el empleado esta inconforme con la evaluación realizada por una persona, pero prácticamente imposible que lo este con el de 8 personas diferentes, situación que vale la pena (cuando hay recursos) tratar de convencer a la dirección de su implantación.

- El sistema que vive actualmente nuestro país obliga a la gente de compensaciones a estar perfectamente informados y al pendiente de los nuevos sistemas, de los nuevos organismos, de los nuevos programas que salen continuamente al mercado fruto de investigadores y asociaciones que en su afán de lograr el éxito de la empresa se percatan que el camino entre otros es el de trabajar con sus recursos humanos.

**BIBLIOGRAFÍA****VALUACIÓN DE PUESTOS****E. Lanham****Cía. Editorial Continental, S.A., México. 1989.****VALORACIÓN DE TAREAS Y ESTRUCTURAS DE SALARIOS****Lucas Ortueta****Editorial Limusa 1992.****ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS****Robert E. Sibson****Editorial Técnica S.A. México 1993.****ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS****Fernando Arias Galicia****Editorial Trillas, México. 1988.****ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS****Werther/ Davis****Tercera Ed. Mc.Graw Hill, México 1993.****LITERATURA, ENCUESTAS, CURSOS Y SEMINARIOS DE TOWERS PERRIN****DÍRECRON DE MEXICO, S.R.L. DE C.V.****Órgano de Consultoría en Administración de Sueldos y Planeación Estratégica.**