

29 No 204

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**PROBLEMATICA DE LA ADMINISTRACION DE
SUELDOS Y SALARIOS EN UNA ECONOMIA
INFLACIONARIA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
GRACIELA GUADALUPE ROLON PONCE**

**DIRECTOR DE SEMINARIO;
LIC. SERGIO FLORES DE GORTARI**

MEXICO, D. F.

1982



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

INTRODUCCION	1
METODOLOGIA BASICA	3
CAPITULO 1	
ANTECEDENTES Y GENERALIDADES	10
1.1 La Administración de Sueldos y Salarios en México....	11
1.2 El Fenómeno Inflacionario en México	12
1.3 Su Relación con la Administración de Sueldos y Salarios	14
CAPITULO 2	
LA INFLACION EN MEXICO	16
2.1 Definición de Inflación	17
2.2 Tipos de Inflación	18
2.3 Causas y Orígenes	19
2.4 Repercusiones en la Variable Sueldos y Salarios	23
2.5 Factores Correctivos	23
CAPITULO 3	
LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS	26
3.1 Definición de Administración de Sueldos y Salarios ...	27
3.2 Análisis de Puestos	27
3.2.1 Analistas de Puestos	29
3.3 Sistema de Valuación de Puestos	32
3.2.1 Organización del Comité de Valuación	34
3.2.2 Algunos Sistemas de Valuación de Puestos	35
3.3.3 Sistema de Valuación por puntos	37
3.4 Sistema para Evaluar el Desempeño Individual	53
3.4.1 Algunos Métodos de Calificación	56
3.5 Encuestas de Sueldos y Salarios	58
3.6 Tabulador Salarial	60
3.7 Fórmula de Aumentos	67

CAPITULO 4

ANALISIS POR PASOS DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS E INFLACION	70
4.1 Introducción	71
4.2 Análisis de Puestos e Inflación	71
4.3 Valuación de Puestos por Puntos e Inflación	75
4.4 Sistema para Evaluar el Desempeño Individual e Inflación	76
4.5 Encuesta de Sueldos y Salarios e Inflación	77
4.6 Tabulador Salarial e Inflación	78
4.7 Fórmula de Aumentos e Inflación	79
 CONSIDERACIONES FINALES	 81
 BIBLIOGRAFIA	 85

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

Desde 1940, se ha especulado considerablemente, tanto en el contexto político como en el económico, acerca de la variación en los salarios reales a través del tiempo.

Las recientes controversias sobre la necesidad de aumentar el poder adquisitivo de los trabajadores para expandir el mercado interno enfocando indirectamente la variación de los salarios reales. Una cuestión íntimamente asociada, ha sido la relación entre los cambios en la productividad y los costos de mano de obra, en un intento por determinar el impacto de la dinámica salarial sobre la formación del capital a través de la inflación o de los ahorros forzados. Algunos grupos políticos han presentado diversas tasas de cambios salariales para sostener una posición ideológica o política.

Por tal motivo, se hace necesaria la adaptación de una adecuada política de administración de sueldos y salarios que vaya acorde con la realidad que vive México en nuestros días.

Por lo anteriormente expuesto esta investigación se realizó con el objeto de hacer más relevante la importancia de dicho tema, considerando que algunas empresas aún carecen de una política adecuada, así como la relación que guarda con el proceso inflacionario que caracteriza a nuestro país hoy en día.

G.G.R.P.

Ciudad Universitaria, D. F., Septiembre de 1982.

METODOLOGIA BASICA

EL PROCESO DE ESTA INVESTIGACION

El presente seminario de investigación: Problemática de la Administración de Sueldos y Salarios en épocas Inflacionarias, siguió un proceso de investigación de siete etapas.

- Primera: Diseño de la Investigación
- Segunda: Recopilación de Información
- Tercera: Clasificación u ordenamiento de la información
- Cuarta : Análisis e interpretación de la información
- Quinta : Redacción de la obra
- Sexta : Revisión y crítica del manuscrito
- Séptima: Presentación final de la obra

Se pondrá énfasis, como es debido, en la expresión de la primera etapa.

PRIMERA ETAPA: DISEÑO DE LA INVESTIGACION

- a) Selección del tema.
 1. Es de interés para la investigadora.
 2. Hay datos suficientes, aunque dispersos.
 3. Está poco tratado.
 4. La investigadora tiene ciertos conocimientos sobre la materia.
 5. Reúne los requisitos de relevancia profesional, humana y actual.
 6. Es posible hacer un guión preliminar.

b) Tipo de investigación.

1. Investigación documental o de gabinete.
2. La disertación (el examen detallado de los temas y subtemas) constituirá por sí misma el trabajo de investigación documental.
3. Se recurrirá principalmente a fuentes directas.
4. Se obtendrá un trabajo de divulgación (o sea, no popular ni tampoco científico).
5. No se buscará explicar o predecir la conducta de fenómeno alguno, pues el tema de estudio es de carácter meramente informativo.

c) Hipótesis central.

1. La implantación de un sistema de administración de Sueldos y Salarios en ciertas empresas pequeñas y medianas, representará múltiples problemas por el fenómeno inflacionario.

d) Objetivos.

1. Por cuanto toca a la investigadora.
 - 1.1. Acreditar la prueba escrita de su examen profesional de Licenciada en Administración.
 - 1.2. Comprobar que el seminario de investigación es un paso necesario.
 - 1.3. Aumentar sus conocimientos especializados y robustecer

su vocación administrativa.

2. El fenómeno inflacionario que actualmente prevalece en nuestro país, origina problemas en especial:

a) Al Analista o Administrador en materia de Administración de Sueldos y Salarios.

b) En ciertas empresas pequeñas y medianas en México,

c) En épocas altamente inflacionarias para la implantación de un sistema de Administración de Sueldos y Salarios, principalmente en ciertas empresas pequeñas y medianas.

e) Advertencia.

1. Esta investigación se realizará en ciertas empresas pequeñas y medianas, en México, cuya información y análisis es accesible a la sustentante y que por otra parte, representan un interés profesional.

f) Tiempo y lugares de trabajo. Asesor

1. Noviembre-Septiembre 1982.
Domicilio particular.
Dirección de personal de S.H.C.B
Lic. Sergio Flores de Gortari.

SEGUNDA ETAPA: RECOPIACION DE LA INFORMACION

La labor de recolección de datos, abarcó libros, artículos de revistas, tesis profesionales y apuntes de seminario de capacitación.

La pesquisa se hizo en bibliotecas varias; CICH, en F.C.A., Universidad Panamericana, Universidad Iberoamericana.

TERCERA ETAPA: CLASIFICACION U ORDENAMIENTO DE LA INFORMACION.

El material informativo fué concentrado en carpetas y clasificado con arreglo a los temas y subtemas del guión preliminar. Se evaluó cuantitativamente el material disponible para cada tema.

CUARTA ETAPA: ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

Se evaluó cualitativamente el material recopilado. Se reflexionó por escrito a propósito de cada capítulo, y se tomó nota de ideas claves en la orientación general de la presente investigación. Se trató de llegar a asociaciones novedosas de ideas o afirmaciones imaginativas originales.

QUINTA ETAPA: REDACCION DE LA OBRA

La redacción de cada capítulo, exigió dar un repaso a los

materiales disponibles y a las ideas directrices. Se hicieron ajustes pertinentes al guión preliminar y éste devino guión definitivo o índice. Con base en el diseño de la investigación, en el material informativo y en el índice, se procedió al desarrollo de la investigación.

Se aclararon cuestiones en forma. Se cuidó la calidad de la expresión escrita. Se obtuvo un borrador que fué enmendado, copiado a máquina y engargolado.

SEXTA ETAPA: REVISION Y CRITICA DEL MECANUSCRITO

El asesor en tiempo a que se refiere el inciso (f), de la primera etapa de este proceso de investigación, emitió sus juicios y recomendó a la autora que hiciera modificaciones de diferente naturaleza a su investigación. Tal revisión y tal crítica fueron capitulares (cada capítulo tuvo, en su momento, un cierto carácter de entidad autónoma), luego globales, relativos al conjunto de temas y subtemas de la obra. Así menos imperfecta, la investigación pasó a la siguiente y última etapa del proceso de investigación.

SEPTIMA ETAPA: PRESENTACION FINAL DE LA OBRA

La investigación fué redactada y mecanografiada en su versión definitiva. Se eligió el tipo de impresión offset. Se reprodujo en treinta y cinco ejemplares, y se encuadernó en rústica.

La autora entregó su investigación a la Facultad de Contadu-

ría y Administración de la UNAM, en el número reglamentario de ejemplares y quedó en espera de la prueba oral de su exámen profesional.

Apoyos Metodológicos

Roman E., Beatriz. La Gestión Diplomática de Genaro Estrada. Tesis para obtener el título de Licenciada en Relaciones Internacionales de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, México, 1981.

LRI-Fac.

C A P I T U L O I

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

1.1 LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS EN MEXICO

En México se aprecia gran movimiento en la búsqueda de la estabilidad de los salarios, a partir del movimiento revolucionario de 1910, que busca reivindicar al trabajador exigiendo un sistema justo de salarios, reducción de tiendas de raya y en términos generales, un trato más justo y humano al trabajador.

"Pocos años más tarde con la creación de la Constitución de 1917, los congresistas incluyen en ella en artículo 123, que da la pauta a la creación de la Ley Federal del Trabajo, dichos ordenamientos plantean la necesidad de utilización de técnicas modernas de Administración, especialmente en lo que se refiere al área de REcursos Humanos." (1)

El acelerado desarrollo en algunas organizaciones en nuestro país, hace que la estructura organizacional desentone con las necesidades de la empresa, dando pauta o generando la división del trabajo, de tal forma que se atiendan las funciones específicas; integrando a un especialista como responsable de cada función.

Por lo anterior, se presentan condiciones propicias para ir dando poco a poco importancia a los departamentos de personal, que anteriormente se dedicaban básicamente a la elaboración de nóminas; introduciendo personal especializado para evitar incurrir en arbitrariedades en esta importante materia, sobre todo en cuanto a la contratación de nuevo personal, tratos con sindicatos, asignación de sueldos, etc., buscando al mismo tiempo una mayor productividad del trabajo en equipo.

(1) ARIAS Galicia, Fernando, Administración de REcursos Humanos, México: Trillas, 1980, pp. 151, 152, 153.

1.2 EL FENOMENO INFLACIONARIO EN MEXICO

El fenómeno inflacionario en México, se presenta desde hace ya algunos años. El nivel de inflación alcanzado antes de llegar a los setentas, es poco significativo. En la década de los setentas, el nivel inflacionario alcanzado es impactante, éste se presenta con gran fuerza en el sexenio del Lic. Luis Echeverría A., por esta causa el esfuerzo para analizar en fenómeno inflacionario en México, se enfocará a partir del año de 1970.

La inflación entre otras causas, se presenta debido a la excesiva emisión de circulante, destinada a financiar el enorme gasto público, y la creación por parte de este sector de fuentes de trabajo improductivas, en el sentido de que la inversión realizada para generarlas, no presenta su proporcional contrapartida en la variable producción.

Lo anterior quiere decir que el diferencial existente entre el incremento porcentual de emisión de circulante, y el del producto interno bruto (PIB) de cada año, con respecto a su similar del año anterior es precisamente el nivel de inflación para ese año.

Al encontrarse la economía en equilibrio, e introducir una cantidad de dinero superior a la óptima para alcanzar un nivel de PIB deseado, se crea un exceso de demanda ocasionando que se rompa el equilibrio. El público posee dinero en cantidades abundantes, es decir, inflamamos la economía con este dinero, se empiezan a demandar más productos y servicios de los que los productores pueden ofrecer a corto plazo, ya que es difícil incrementar en este plazo la capacidad instalada. Esto ocasiona que los productores incrementen sus precios para eliminar ese exceso de demanda, al incre-

mentar los precios, los trabajadores que son prácticamente los consumidores, exigen un aumento de sueldos que compense el incremento en los precios, o visto de otra manera, se presenta la pérdida del poder adquisitivo. De esta forma, los costos de los productores se incrementan, vuelven a incrementar sus precios, y el círculo se torna interminable.

Si a lo anterior aunamos de nuevo un excesivo circulante, para financiar el sector público, el fenómeno inflacionario que trae consigo la pérdida del poder adquisitivo se agudiza.

Cuando el problema se agrava, se tiene que recurrir a devaluaciones monetarias, ya que aumentan tanto los costos de producción y precios, que nuestros productos empiezan a perder competitividad con los del exterior, creando así incentivos para que los consumidores nacionales adquieran legal e ilegalmente productos del exterior, con lo que se generan otros problemas como la fuga de capitales, excesos de inventarios no desplazables, los productores empiezan a desemplear personal, a restringir su producción y la única solución para restaurar el equilibrio, es devaluar la moneda, para así incentivar la producción y la creación de empleos, además de disminuir en alguna forma las compras en el exterior. (1)

"En 1973, el coletazo de la inflación mundial, nos hizo perder la estabilidad de los precios, etapa en la que se inicia de manera virulenta una inflación que nos tomó de sorpresa.

(1) PASOS, Luis. Ciencia y Teoría Económica. México: Diana 1980, pág. 261 a 264

La estabilidad tradicional del país, sustentada en un tripode que le daba equilibrio constante: un pie era la estabilidad del precio, el otro era la estabilidad monetaria, y el otro era la estabilidad política.

Perdida la estabilidad de precios, tuvimos que mantener nuestro equilibrio sobre la estabilidad monetaria y la política, y pa ello se aceleró el gasto." (1)

Con lo anterior podemos observar, que el gasto se ha visto incrementado especialmente en los dos últimos sexenios, propiciando que el nivel de inflación también se vea incrementado, indicándonos claramente la relación que guardan dichas variables.

1.3 SU RELACION CON LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

El incremento sostenido en el índice de precios en México, que tiene como causa principal el exceso de circulante que el gobierno se vió en necesidad de emitir, para hacer frente a los gastos excesivos, hace que la economía se infle, trayendo como consecuencia que la población se adinere demandando toda clase de productos, motivo por el cual los productores se ven en la necesidad de incrementar sus precios, ya que su capacidad instalada no puede hacer frente a dichas demandas, la calidad de su producción baja haciendo que sus

(1) LOPEZ Portillo, José. Clasificación Temática de sus Discursos. México: S.P.P., 1976-1982

productos sean poco competitivos, y a su vez originan la pérdida del poder adquisitivo, por tal motivo, los trabajadores luchan por obtener aumentos en los salarios que compensen dicha pérdida.

Al haber aumentos de salarios los costos para el productor aumentan, reflejándose nuevamente en los precios.

"Los obreros exigen mayores aumentos y al obtenerlos se aumentan los precios.

Los empresarios, que siempre tienen una puerta muy fácil de abrir, al permitirseles aumentar los precios, trasladan lo que los trabajadores les pidieran y un poco más por las dudas, y el estado ante todo esto aumenta los impuestos para no quedarse resagados. Aparentemente todos quedan contentos y lo único que sucede es que se arroja más leña al fuego.

Los trabajadores hubieran preferido los precios de hace dos años que los aumentos obtenidos." (1)

Por tal motivo, se hace necesario un sistema de Administración de sueldos y salarios dinámico, en el cual se contemplen los índices de precios, para poder así compensar de alguna forma la pérdida del poder adquisitivo en períodos de tiempo más cortos.

(1) MELGAR Adalid, Mario. El Misterio de Inflación. Revista. México, 1974.

C A P I T U L O 2

LA INFLACION EN MEXICO

2.1 DEFINICION DE INFLACION

Francisco Errasti: "Inflación es un proceso persistente de alza en el nivel general de precios." (1)

Diccionario Universitario Americano: Es la expansión o incremento indebidos del circulante monetario en un país, especialmente por medio de la emisión de papel moneda irredimible en metálico. Una alza considerable en los precios causada por una expansión indebida de papel moneda o del crédito bancario.

Lic. Gustavo R. Velasco: "Es el aumento en la provisión de moneda y de crédito." (2)

Henry Hazlitt: "La Inflación constituye un acto deshonesto por parte del gobierno, que pone un ejemplo a los particulares.

El primer requisito de un sistema monetario sano, es que ponga el menor poder posible sobre la cantidad o calidad de moneda en manos de los políticos." (3)

(1) ERRASTI, Francisco. Introducción a la Economía, Pamplona, España: Ed. Universitaria de Navarra, 1975.

(2) VELASCO, Gustavo R. ¿Qué sabe usted de inflación? Revista: Industrial Mexicana.

(3) Ibid.

2.2 TIPOS DE INFLACION

El proceso inflacionario se puede dar de dos tipos.

- 1) **Inflación abierta:** Es aquella que es ya latente, el proceso ascendente de los precios, se da sin obstáculo alguno y puede transformarse en una hiperinflación.

La hiperinflación se caracteriza por tres fenómenos:

- "La huida ante el dinero. Lo que valen son las mercancías y bienes reales, y el dinero deja de cumplir su función de depósito de valor.
 - La pérdida de sustancias, debida a la necesidad de incrementar el colúmen de exportaciones con relación al de importaciones en razón de la depreciación de la moneda nacional.
 - La dislocación de los mercados nacionales y de la estructura de los precios internos." (1)
- 2) **Inflación reprimida:** Es aquella que se trata de contener con contratos por parte del gobierno. La inflación permanece latente y en el momento en que los controles desaparezcan, la situación se convierte en una inflación abierta.

(1) **ERRASTI, Francisco.** Introducción a la Economía, Pamplona, España: Ed. Universidad de Navarra, 1975.

2.3 CAUSAS Y ORIGENES

ORIGENES

Existen muchos factores por los cuales un país llega a épocas de inflación, en México algunos de ellos pueden ser los siguientes:

"El vicio de imprimir demasiada moneda, el vicio del gobierno de gastar más de lo que se recibe, y luego cubrir su déficit con moneda impresa." (1)

El Lic. Alejandro Covian Galindo, Director de Consultores Internacionales, nos dice:

"El problema de México en materia de precios, es el déficit gubernamental, y una de las soluciones que se antojan más viables, es convertir en eficientes a las empresas paraestatales, cuyos subsidios son la principal causa del mencionado déficit."

"La primer causa de la inflación en México, es el déficit presupuestario del gobierno central. (2)

"La única causa del proceso inflacionario, que sufre nuestro país, es el déficit del sector público y el aumento del circulante que esto trae consigo." (3)

El Lic. Ibarra Muñóz, en la revista *Expansión* de Noviembre de 1979, nos dice que:

- (1) Hoja de información económica, Instituto de Investigaciones Sociales y Económicas, No. 550, Abril, 1978.
- (2) Ke-Young Chu y FELTESTEIN, Andrew. Finanzas y Desarrollo. México: 1979
- (3) GUZMAN, Roberto. Punto de Vista. Revista. *Expansión*. México, Marzo 1980

"La teoría más contundente acerca de las presiones inflacionarias, contempla el crecimiento del circulante como factor primordial."

Así también el Lic. Gómez Haro, en su artículo El Impacto de la Inflación en la Empresa, nos dice: "..... si la moneda en circulación sobrepasa el nivel de la producción, se presenta un fenómeno lógico: una demanda general superior, y esta presiona a los precios, surgiendo un aumento constante y generalizado."

Por otro lado el Sr. Henry Hazlitt en su artículo Identificación del Culpable, afirma que:

"La inflación se debe únicamente a las emisiones excesivas de moneda; se puede atribuir a las políticas monetarias del gobierno."

Como se puede observar, hay una gran coincidencia de opiniones por las que México atravieza una época altamente inflacionaria.

CAUSAS

A) INFLACION DE DEMANDA

Surge como consecuencia de la aparición de un exceso de demanda de bienes y servicios que la oferta no puede satisfacer más que con una elevación de precios.

La responsabilidad del aumento de precios, en opinión de algunos, e debe sobre todo al gobierno, por mantener el excesivo gasto público, o por sostener algunos tipos de inte-

rés bajos que provocan una expansión crediticia. En este caso, el exceso de demanda viene provocado por un incremento desproporcionado de la cantidad de dinero en el mercado.

B) INFLACION DE COSTOS.

Es aquella que está provocada por una elevación autónoma de los costos de producción, sin que exista exceso de demanda global.

Existen algunos costos que pueden incidir en los precios como son:

a) Aumento de Salarios.

Ante los inevitables aumentos de sueldos, lo que se busca es aumentar la productividad, si no se desea que los costos suban, en caso contrario, si el aumento de salarios es inferior a la productividad, se traducirá en un aumento de costos, y por lo tanto de precios.

La inflación de costos debida al alza de salarios, no siempre es producto de un exceso de la demanda de mano de obra, por parte de los empresarios; cada vez es menos frecuente que los salarios suban o bajen como respuesta a las variaciones en la oferta y la demanda en el mercado. Y ello porque los convenios colectivos y la fuerza de los sindicatos llevan a los salarios a niveles que están por encima de lo que estarían en un mercado competitivo. Además cuanto más fuertes sean los sindicatos, más fácilmente lograrán esos aumentos.

De modo general los sindicatos al pedir aumento de salarios, se basan en las variables siguientes:

- Variaciones en el costo de la vida, en comparación con años anteriores.
- Los aumentos de salarios logrados en otras industrias; por ello, las alzas salariales efectuadas por determinadas industrias prósperas, pueden perjudicar a otras que se ven arrastradas hacia una situación semejante, sin contrapartida en la productividad.

Produciendo cierto grado de inflación por empuje de salarios en ausencia de aumentos de la demanda global

b) Alza en la tasa de beneficios.

Para que pueda darse una situación inflacionaria provocada por este motivo, es necesaria la existencia de un mercado de carácter monopolístico y oligopolístico en la venta de bienes y servicios.

La inflación de este tipo, originada por aumento de beneficios, es considerada en general como poco probable. La responsabilidad de la inflación de costos se atribuye más bien a los sindicatos que presionan la subida de los salarios.

c) Presión de los precios de importación de materias primas y de productos alimenticios.

A este respecto, existe el llamado índice de Reuter, que indica la medida de los precios de 17 materias primas* y

* Estas 17 materias primas y productos alimenticios básicos son: cobre, estaño, plomo, cinc, azúcar, cacao, café soya, copa, cacahuete, caucho, carne, arroz, trigo, maíz, lana y algodón.

productos alimenticios básicos a escala internacional.

2.4 REPERCUSIONES EN LA VARIABLE SUELDOS Y SALARIOS.

"En una economía inflacionaria, los salarios salen perdiendo, porque transcurre un tiempo hasta que los salarios se acomodan a las alzas de precios.

A la medida en que logren aumentos salariales proporcionales al aumento del costo de la vida, evitarán los efectos de la inflación; de hecho, a través de los convenios colectivos y la presión de los sindicatos se obtienen cláusulas de escala móvil de salarios con el fin de compensar el alza de precios con proporcionales aumentos salariales. Los que dependen de un sueldo, salen en muchas ocasiones sumamente perjudicados, porque transcurre mucho tiempo en el proceso de reajuste de sus ingresos." (1)

2.5 FACTORES CORRECTIVOS.

En la política de la lucha contra la inflación, las medidas convenientes tendrán que estar en función del tipo de inflación de que trate.

A) LA INFLACION DE DEMANDA

La solución para reducir este tipo de inflación, se hará

(1) ERRASTI, Francisco. Introducción a la Economía, Pamplona, España: EUNSA, 1975, pp. 269.

mediante política monetaria.

Las medidas de política monetaria, más importantes son:

- a) El tipo de descuento.
- b) Operaciones de mercado abierto, consistentes en colocar o retirar del mercado valores en poder del Banco Central, para así afluir en la oferta monetaria.
- c) Variaciones en las reservas obligatorias de los Bancos.
- d) Tope absoluto a la expansión del crédito.
- e) Control selectivo de los créditos.
- f) Constitución de depósitos especiales.

Además se hace necesario que junto a la política monetaria, exista una política presupuestaria, que establece una reducción en el gasto público que, unido al aumento de los ingresos, logra la obtención de un superavit presupuestario y se acude al impuesto para reducir el consumo de las economías domésticas.

B) INFLACION DE COSTOS.

Este tipo de inflación es mucho más difícil de controlar por los medios de tipo monetario y fiscal.

Existen otro tipo de medidas anti-inflacionarias, además de las de carácter monetario y fiscal. Se les puede clasificar como medidas no monetarias, y son:

- 1) Un reajuste en la producción
- 2) Política de precios.
- 3) Política de rentas.

NOTA: En lo referente a Causas de la Inflación y Factores Correctivos, se utilizó como fuente bibliográfica el libro **Introducción a la Economía** de Francisco Errasti.

C A P I T U L O 3

LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

3.1 DEFINICION DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

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

3.2. ANALISIS DE PUESTOS.

El análisis de puestos, es uno de los pasos iniciales de un sistema de administración de sueldos, y consiste en establecer por escrito lo que el puesto significa para la organización, su dificultad y lo que se requiere para desempeñarlo, por lo tanto, las descripciones comprenden:

- Objetivos del puesto
- Sus resultados
- Sus acciones
- Su grado de dificultad
- Los conocimientos requeridos
- La experiencia requerida
- Las habilidades requeridas

Los análisis para la valuación de puestos, son la recopilación de todos los aspectos del puesto, que tienen que ver con los factores previstos en el sistema de valuación que se vaya a utilizar, o sea que, debe facilitar la meditación del contenido del puesto y evitar la omisión de datos que

(1) REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. México: Limosa, 1980, 2a. parte, p. 29

son trascendentales para la valuación, por lo tanto, es un punto clave el diseñar una forma que permita el análisis de todos y cada uno de dichos factores que comprende el método o sistema de valuación.

No obstante, los análisis de puestos pueden diseñarse para cubrir otros propósitos adicionales, como son: contratación y selección de personal, entrenamiento, capacitación, establecer procedimientos de trabajo y otras necesidades organizacionales. En consecuencia, los análisis de puestos pueden ser muy variados.

Es frecuente encontrar formas para los análisis de puestos abiertas al crédito de quienes lo usarán, lo que hace que unas resulten demasiado extensas, o al contrario, muy cortas y probablemente no lleguen a cubrir todos los aspectos que el sistema requiere. También resultan difíciles y lentas en su preparación.

Para diseñar una forma, se recomienda tener una clara y precisa idea de lo que deben incluir y destinar los espacios correspondientes.

¿Quién o quienes deben preparar y aprobar las descripciones de puestos?

Esta pregunta tiene su respuesta en las necesidades, características y condiciones de la organización en particular. El tipo de actividad y tamaño de la empresa pueden ser factores importantes para resolver quién o quienes deben llenar las formas. Por ejemplo, en el caso de una alta especialización, puede ser que el propio ejecutante del puesto sea el indicado para prepararla. En otro caso, podría ser el superior inmediato con o sin ayuda del ejecutante.

Es conveniente considerar el uso de analistas de puestos especializados, para obtener la información y presentarla dentro de un marco uniforme y conciso.

La aprobación de los análisis, siempre es hecha por los superiores inmediatos del puesto en cuestión, y según su importancia deberán ser aprobados por niveles más altos. La persona responsable de la administración de sueldos, también revisa y aprueba las formas, asegurándose que llenen los requisitos de datos, forma y estilo.

Muchas empresas tienen verdaderos problemas, porque han puesto en marcha análisis de puestos que requieren información excesiva que congestionan y entorpecen el funcionamiento del sistema de compensaciones, y finalmente se convierte en un sistema burocrático que no cubre sus objetivos originales. Es conveniente analizar y evaluar la información que se desea conseguir con los análisis para asegurarse de que dicha información adicional podrá conseguirse con la calidad y en el tiempo adecuado, para no afectar la oportuna remuneración del personal.

3.2.1 ANALISTAS DE PUESTOS

El puesto de "analista", requiere de preparación académica y suficientes conocimientos en administración, ya que tiene que saber como se interrelacionan las diversas funciones en la empresa, conocer la filosofía y objetivos de la directiva. Debe distinguir entre la razón por la que el puesto existe identificando sus contenidos y la forma en que lo hace el que ocupa el puesto, porque las personas frecuentemente deforman o le dan al puesto otras características distintas a las originalmente previstas.

Debe ser un entrevistador persistente, pero con buen tacto; que considere que está trabajando en un área muy sensible y que en sus resultados finales representan remuneración.

La habilidad analítica y la habilidad de escribir con precisión, son en extremo importantes. Requiere de un alto grado de integridad y objetividad, tanto al entrevistar como al escribir las descripciones. Debe tener en mente que su interés está en el puesto y no en la persona.

Esto no es fácil de conseguir; un entrevistado le dará un realce exagerado a lo que hace, y otro será indiferente respecto de su puesto. Es el analista quien debe evitar estos extremos utilizando una lista de chequeo, con preguntas que mantengan la entrevista enfocada al análisis del puesto.

El tipo de preguntas que el entrevistador hace, está íntimamente ligado a los aspectos que corresponden al método de valuación que se vaya a usar.

"En particular los analistas deben reunir las siguientes características:

Habilidad de Comunicación

El entrevistador es quien debe hacerse entender, y él entrevistado, adaptándose a personas de muy variadas especialidades, por lo que debe estudiar el trabajo junto con ellos, en forma inteligente.

Conocimiento de la Empresa

Debe conocer el ramo o actividad de la empresa, así como tener una amplia experiencia de conocimiento de puestos,

porque habrá de analizar muy variados puestos.

Cualidades Analíticas

Tanto para extraer la información, como para saber seleccionar cual no es útil.

Conocimiento del Comportamiento Humano

Sus continuos contactos y la necesidad de motivar a los entrevistados, hacen que requiera de conocimientos sobre el comportamiento humano. Es preferible que sean una persona agradable.

Habilidad

Por lo anterior, es recomendable que los que se inicien como analistas, reciban un curso especializado y consulten libros sobre su nueva especialidad." (1)

OTRAS PERSONAS QUE ESCRIBEN DESCRIPCIONES DE PUESTOS

Cuando la empresa resuelve que los superiores inmediatos al puesto sean los responsables de preparar sus descripciones de puestos, porque entre otras razones, consideran: que sus formas de descripción son fáciles de llenar y que su método de evaluación de puestos tiene sus factores claramente definidos, deberán instruir a dichas personas en lo siguiente:

(1) ESTEVENEL, Mario. Seminario de Administración de Sueldos México: I.S.E.C.A., 1961.

ESCRITURA DE LAS DESCRIPCIONES

Las descripciones deben escribirse de manera:

- Que el lector pueda captar la importancia, dificultad los puntos claves del puesto - Demasiados detalles son irrelevantes -.
- La descripción debe corresponder al puesto actual, no como el que escribe cree que debería ser.
- Para evitr demasiados detalles y conseguir la información principal, no utilizar más de dos páginas.
- Utilizar el mismo estilo de redacción.
- Escribir los datos, no sus conclusiones, por ejemplo: "El puesto requiere de una lato grado de experiencia para vender", es una opinión y debe evitarse. En su lugar debe decir en que consiste la experiencia.
- Usense cifras para indicar cantidades o proporciones cuando sea posible, en vez de adverbios o adjetivos calificativos.
- Evítese la repetición y el lenguaje extenso.

3.3 SISTEMA DE VALUACION DE PUESTOS.

SISTEMA PARA LA VALUACION DE PUESTOS:

Uno de los pasos importantes en la administración de sueldos

es obtener o elaborar un sistema o método para la valuación de los puestos. Necesariamente tendrá que ser un sistema técnico cuidadosamente desarrollado que permita:

"Determinar el tamaño de cada puesto y la justa relación de cada uno, frente a los demás, reflejándose en distancias entre uno y otro, para que finalmente queden graduados en niveles o con puntuación." (1)

Existen diversos métodos para la valuación de puestos. Es conveniente que el método reúna ciertas características, por ejemplo:

1. Que mida el contenido detallado del puesto, o por sus partes importantes, o el puesto en conjunto, según la exactitud que se desee.
2. Que los factores o puntos de medición sean adecuados a los diversos tipos y niveles de puestos, porque los puestos no contienen, ni la misma proporción, ni la misma clase de factores. Una selección arbitraria de factores, grados y/o puntos, dará por resultado que las "unidades de trabajo" o tamaño del puesto aumenten y la valuación no aumente en directa proporción, o sea que los resultados de las mediciones no resultan en relación a los tamaños puestos.

Todas las piezas de un sistema de administración de sueldos, tienen su interrelación y si una no está propiamente diseñada, como podría ser el caso del método de valuación de puestos, dejará sin efectos de equidad el sistema completo. Por ejemplo, un método de valuación puede fallar si a algún factor se le asignan puntos ascendentes para todos los grados o niveles de puestos, y en realidad pierde su importancia o se extingue en algún nivel. Dicho factor solo causa

(1) ibid.

confusión y desajuste en las valuaciones.

Otro caso puede ser el de incluir factores como el de "esfuerzo", que en un momento dado, puede dársele tantos puntos al puesto pequeño, como al puesto alto, o un factor que solo se titula "responsabilidad", que estando en todos los puestos, su grado de puntaje queda totalmente al arbitrio de quien lo juzgue.

Por esto aunque parezca reiterativo que una selección arbitraria de factores, grados y/o puntos en el método de valuación, dará por resultado que las "unidades de trabajo" o "tamaño" del puesto aumenten, y la valuación no aumente en directa proporción.

3.3.1 ORGANIZACION DEL COMITE DE VALUACION.

Teniendo las descripciones y el sistema de valuación de puestos, el tercer paso consiste en establecer un criterio uniforme de valuación para todos los puestos de la empresa, para que haya equidad de pago dentro de la misma.

Se forman y se entrenan uno o varios comités, según sea el tamaño y característica de la empresa. Los comités normalmente se componen de cinco miembros, cada uno de distintas especialidades, personas de cierto nivel y de juicio impersonal, que son coordinadas por el responsable del sistema de administración de sueldos. Una sola persona o un grupo muy reducido tiende a exagerar o menospreciar la importancia de determinados puestos y la valuación resulta injusta por ello, se recomienda la organización de comités. La existencia de comités demuestra que la empresa trata de ser justa en la valuación de sus puestos.

3.3.2 ALGUNOS SISTEMAS DE VALUACION DE PUESTOS.

Existen varios sistemas para valuar puestos, además del sistema de valuación por puntos, mismos que se mencionaron de una manera general, ya que el sistema elegido para esta investigación es el de valuación puntos.

Entre los que figuran principalmente son los siguientes:

a) Sistema de gradación previa.

"se establece un determinado número de grados para cada empresa y en ellos se colocan todos los puestos. Estos grados por ejemplo, serían:

1o. Empleados no calificados.

Mensajero, archivista, etc.

2o. Empleados calificados.

Dibujantes, oficinistas, auxiliares de Contabilidad, mecanógrafas, etc.

3o. Puestos de supervisión.

Supervisores de líneas, jefes de oficina, jefes de sección.

4o. Puestos técnicos.

Ingenieros, licenciados, especialistas.

5o. Gerencia media.

Gerentes de departamentos.

6o. Puestos administrativos.

Gerentes divisionales.

7o. Alta gerencia.

Gerencia general o dirección." (1)

Este sistema frecuentemente se elabora para series de trabajos, como ingeniería, ventas, etc. Se usa particularmente en empresas pequeñas por su fácil manejo.

Una de sus limitaciones es la dificultad de escribir buenas descripciones de grados. Muchas de estas descripciones están basadas en puestos y no en factores compensables. La descripción de los grados es tan general que permite la clasificación de diferentes tipos de trabajo, algunos administrativos, junto con técnicos, a menos que se hayan creado muchas series de grupos.

Cuando las descripciones se hacen en términos generales, hay la tendencia de que los empleados o supervisores den más importancia a los puestos de su área, usando términos resonantes. Por ejemplo, una secretaria escribió: desarrolla mantenimiento preventivo para su máquina de escribir. Otra dijo que ella coordinaba a su jefe, etc.

b) Sistema de alineamiento-convencional.

"En la utilización de esta modalidad, se forma un comité, se establecen 8 ó 9 puestos tipo y el comité los alinea por orden de importancia, empezando por el más alto, hasta llegar al más bajo.

Se reúne el comité y cada miembro da su alineación, se suman los números de las alineaciones y se saca el promedio, el cual da la alineación definitiva.

(1) REYES, Ponce Agustín. Administración de Personal. México Limusa, 1980. 2ª parte.

Los demás puestos se intercalan dentro de esta alineación.

Este método se utiliza generalmente en empresas pequeñas porque es simple y fácil de explicar.

Su principal desventaja consiste en que no se analiza el contenido de los puestos, y al considerarlos en su totalidad, cada valuator puede pensar muy diferente a los otros, inclusive influenciado por los sueldos o por la persona que está ocupando el puesto.

Las descripciones de puestos son generalmente muy cortas."
(1)

La alineación se hace generalmente por departamentos, lo cual en compañías grandes, complica el método y se hace necesario un ordenamiento de puestos interdepartamental.

Para facilitar el trabajo de los evaluadores, se utilizan tarjetas con la descripción de cada puesto, siéndoles más fácil colocarlos en el orden que creen conveniente. Después se reúnen para acordar el orden final de los puestos.

Posteriormente, si se desea pueden formarse grupos y asignarle un grado a cada grupo.

3.3.3 SISTEMA DE VALUACION DE PUNTOS.

"Se establece un comité que le asigna un valor en % a 4 factores básicos.

(1) Ibid.

Habilidad
Esfuerzo
Responsabilidad
Condiciones de Trabajo

y determina otros factores de menor importancia, a los que también le da su valor, hasta hacer un 100% en total.

Se establece un número determinado de grados y se les asignan puntos progresivos en forma arbitraria.

El comité valúa los puestos asignando un grado a cada factor, y se van sumando los puntos correspondientes.

EJEMPLO:

	<u>PESO</u> <u>EN %</u>	<u>1er.</u> <u>GRADO</u>	<u>2do.</u> <u>GRADO</u>	<u>3er.</u> <u>GRADO</u>	<u>4o.</u> <u>GRADO</u>	<u>5o.</u> <u>GRADO</u>
Habilidad	50	50	100	150	200	250
Esfuerzo	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad	20	20	40	60	80	100
Condiciones de Trabajo	15	15	30	45	60	75
T O T A L E S	100	100	200	300	400	500

Es uno de los dos sistemas cuantitativos. En los sistemas cuantitativos, se hacen juicios separados para cada factor seleccionando y después se da un valor numérico a cada factor. Para calcular el valor total del trabajo, se suman los factores. Los cualitativos solo consideran factores subjetivos. A los que no se les puede asignar ningún valor numérico.

El sistema de puntos es sofisticado y más claro. Sin embargo su valor está en que se puede usar un manual que consolide las definiciones de factores y grados, así como los puntos de valuación, el cual se puede usar por muchos años sin hacerle cambios, aunque los trabajos si cambien como resultado de nuevas tecnologías.

La mayor ventaja del sistema de puntos, es su duración y la estabilidad de las escalas de calificación. Los planes de puntos pueden mejorarse en su exactitud y consistencia con el uso.

El sistema de puntos puede ser difícil de desarrollar sin la ayuda de consultores externos y de un comité interno que tenga el tiempo para dedicarse a la selección de factores y sus definiciones. Los grados para cada factor deberán ser establecidos y asignados los valores a cada factor con sumo cuidado." (1)

(1) STEVENEL, Mario, Seminario de Administración de Sueldos. México: I.S.E.C.A., 1981.

CUADRO 1.- Tabla "The American Association of Industrial Management, U.S.A."

TABLA DE VALUACIONES DE PUESTOS POR FACTORES Y PUNTOS

Utilizada por "The American Association of Industrial Management, U.S.A." Esta tabla se emplea para puestos de empleados administrativos, técnicos, supervisión, etc., con 4 factores, con subfactores, y un factor adicional con subfactores para cuando el puesto requiere de supervisar a otros.

<u>FACTORES</u>	<u>1er. GRADO</u>	<u>2o. GRADO</u>	<u>3er. GRADO</u>	<u>4o. GRADO</u>	<u>5o. GRADO</u>	<u>6o. GRADO</u>	<u>7o. GRADO</u>
<u>PREPARACION</u>							
1. Educación	15	30	45	60	75	100	----
2. Experiencia	20	40	60	80	100	125	150
<u>INICIATIVA</u>							
3. Complejidad de tareas	15	30	45	60	75	10	----
4. Supervisión recibida	5	10	20	40	60	----	----
<u>RESPONSABILIDAD</u>							
5. Errores	5	10	20	40	60	80	----
6. Contactos con otros	5	10	20	40	60	80	----
7. Información confidencial	5	10	15	20	25	----	----

<u>FACTORES</u>	<u>1er. GRADO</u>	<u>2o. GRADO</u>	<u>3er. GRADO</u>	<u>4o. GRADO</u>	<u>5o. GRADO</u>	<u>6o. GRADO</u>	<u>7o. GRADO</u>
<u>CONDICIONES DE TRABAJO</u>							
8. Requerimientos mentales o visuales	5	10	15	20	25	----	----
9. Condiciones	5	10	15	20	25	----	----
<u>SUPERVISION</u>							
10. Clase de supervisión que ejerce	5	10	20	40	60	80	----
11. Amplitud del campo de supervisión	5	10	20	40	60	80	100

RANGO DE PUNTUACION

GRADO

HASTA 100	1
101-130	2
131-160	3
161-190	4
191-220	5
221-250	6
251-280	7
281-310	8
311-340	9
341-370	10
371-400	11
401-430	12
431-460	13
461-490	14
491-520	15
521-550	16

NOTA: Esta tabla es muy difícil de adaptar en nuestro país, ya que nuestra ideología no es muy semejante.

BASES PARA SELECCIONAR FACTORES DE VALUACION DE PUESTOS

"Para poder determinar los factores más adecuados para la valuación de un puesto, es necesario considerar lo siguiente:

- El tipo de actividad de la empresa, su organización, la naturaleza de los puestos y por lo que la empresa desea pagar, deben considerarse para la selección de factores de valuación.
- Para facilitar la identificación del contenido de los puestos, es necesario que los factores tengan ciertas características lo más inconfundibles posible.
- Los factores que se seleccionen deben encontrarse en diferente cantidad o proporción en los diversos puestos, de lo contrario, no serán de utilidad para valorar puestos.
- Cuando se reconoce que existen numerosos factores para compensar, deben escogerse los más importantes porque si son muchos, dificultan y dilatan el proceso de descripciones y valuaciones de puestos, sin que mejore significativamente la exactitud de la valuación.
- Cuando el número de factores es reducido, el proceso de valuación resulta más fácil.
- Si el número de factores es muy reducido, tiende a traslaparse o confundirse en su significado.
- Si alguno o algunos de los factores no son aplicables

a todos los puestos de la organización, entonces se requiere de un estudio para establecer a que niveles de puestos corresponden.

- Para facilitar la determinación de factores, se aconseja analizar varios puestos claves (representativos) de distintos niveles, para ver cuales son más adecuados para medir el contenido de los puestos. Normalmente los puestos claves tienen relación con los puestos no claves, por lo que no es necesario emplear tiempo en analizar todos los puestos de la empresa, para saber cuales son los factores que gobiernan.

- En una organización grande, se podrá encontrar que los factores a compensar no son adecuados para cubrir todos los puestos, por lo que será necesario clasificar y agrupar puestos, por ejemplo: ramo de ingeniería, ventas, directivos, oficinas, etc., y asignarseles factores adecuados. Normalmente dos grupos de factores podrán cubrir las necesidades de una organización.

- El procedimiento para determinar los factores que se usarán en el método de valuación, consiste en obtener el punto de vista de diversos empleados y ejecutivos de la empresa que tengan amplio conocimiento de los puestos en sus respectivas áreas, para que señalen:
 - a) Qué puestos se consideran representativos, y
 - b) Qué factores se consideran los más adecuados para los puestos claves escogidos. Antes de pedirles su opinión, deberán recibir una instrucción sobre el tema y propósito. Conviene proporcionar

les un formato con una lista de factores a considerar y solicitar les asignen un valor (peso) a cada uno relativo a un porcentaje, o sea, que repartirán 100 puntos entre los factores elegidos para cada puesto clave.

Conocido el punto de vista de todas esas personas, se efectuarán los ajustes necesarios para luego obtener el visto bueno, tanto de las personas que participaron en el estudio de factores, como de las que indique la directiva de la empresa." (1)

(1) Ibid

CUADRO 2.- "Lista enunciativa de algunos de los factores utilizados con más frecuencia en el sistema de valuación por puntos." (1)

HABILIDAD		
Exactitud (en general): en cálculos en medidas en selección en lecturas en registros	Detalles Educación Previsión Originalidad Inventiva Conomimientos de la tarea	Habilidad manual Habilidad mecánica Capacidad mental Mentalidad Precisión motora Requisitos personales Capacidad física Precisión
Adaptabilidad Ajuste Análisis	Pericia Criterio propio Conocimientos de otras operaciones Conocimiento del equipo Conocimiento del instrumental Conocimiento de los métodos Conocimiento de los materiales	Experiencia previa Tacto y diplomacia Recursos Adiestramiento
Capacidad analítica Aptitud Habilidad artística Atención a las órdenes	Capacidad de mando Escolaridad Capacidad de dirección Destreza manual	Versatilidad Circunspección Prudencia Etcétera
Complejidad Coordinación Cooperación Decisión		
ESFUERZO		
ACTividad Aplicación Resistencia Esfuerzo Fatiga Honradez en el esfuerzo	Memoria Esfuerzo mental Estabilidad mental Monotonía Coordinación muscular Esfuerzo físico	Energía Rapidéz de comprensión Vigor Esfuerzo visual Esfuerzo auditivo Etcétera
RESPONSABILIDAD		
Evitar demoras Políticas de la empresa	Equipo Buena voluntad	Producto Calidad

(1) ARIAS, Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México: Trillas, 1980.

Información confidencial
Costo de los errores
Efectos sobre trabajos
subsecuentes

Mantener el ritmo
Material
Dinero o valores

Seguridad de los demás
Informes y registros
Trabajos de otros
Etcétera

CONDICIONES DE TRABAJO

Riesgos de accidentes
Incomodidad
Riesgo de enfermedades
Ruidos

Deterioro del vestido
Malos olores
Tensión nerviosa
Falta de ventilación

Iluminación deficiente
Incomodidades físicas
Suciedad corporal
Etcétera

DESCRIPCION DE FACTORES PARA LA VALUACION DE PUESTOS

Para una mejor comprensión de los factores, es aconsejable contar con una descripción de ellos, que cubra los siguientes aspectos:

- Que describa su índole.
- Que aclare su cobertura.
- Con frases y palabras que definan una condición y/o grado de dificultad.
- Que la descripción sea corta, concisa y con palabras simples.

NOTA: Ver cuadro 3

CUADRO 3.- EJEMPLO DE COBERTURA DE FACTORES

FACTOR	EXPLICACION	SUBDIVISION	EJEMPLO DE COBERTURA
CONOCIMIENTO	Es el nivel de conocimientos adquiridos, equivalentes a un determinado grado de estudios, no importando como se hayan adquirido.	Equivalente: 1. Secundaria 2. Preparatoria 3. Profesional 4. Maestría o Doctorado	Trabajos simples Técnicos Especialistas, administradores. Administradores, Directores
EXPERIENCIA	Es la experiencia o práctica que se requiere para el puesto.	1. Ninguna 2. Poca 3. Media 4. Alta	Son pocos los trabajos en que no se requiere de experiencias o sean aquellos en que con un corto entrenamiento se cubre el puesto. Los puestos de supervisión, administración y dirección, generalmente requieren de experiencia.
EFECTOS EN COSTOS Y/O UTILIDADES	Todos los puestos tienen de alguna manera un efecto en los costos y/o en las utilidades. Solo se consideran puestos con características técnicas, administrativas, profesionales y de dirección cuyas acciones tienen un reflejo importante en los costos y/o en utilidades.	DE \$ _____ a _____ ANUALES DE \$ _____ a _____ ANUALES DE \$ _____ a _____ ANUALES	Manejo de presupuestos, de proyectos o servicios. Monto de nómina de sueldos y salarios del personal bajo su cargo. Responsabilidad por adquisiciones. Responsabilidad por ventas. Responsabilidad por utilidades, etc.
CONFIABILIDAD	Corresponde al manejo o resguardo de datos o aspectos confidenciales de la empresa.	1. Confidenciales 2. Altamente confidenciales.	Relativas al personal: Bajas, traspasos, sueldos, etc. Fórmulas, políticas, planes, etc., confidenciales.

FACTOR	EXPLICACIONES	SUBDIVISIONES	EJEMPLO DE COBERTURA
RESPONSABILIDAD POR LA SEGURIDAD DE OTROS	<p>Quando en el puesto se caracteriza la planeación, dirección y/o control de aspectos, equipo, materiales, etc., que pueden causar un accidente o riesgo profesional. Esta(s) característica(s) debe(n) ser importante(s) y sobresaliente(s) en el puesto. No exceder su interpretación, porque si se desea, todos los puestos pueden manejar directa o indirectamente un grado de riesgo hacia otras personas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Riesgo bajo 2. Riesgo importante. 3. Riesgo alto 	<p>Mantenimiento de equipo o maquinaria peligrosa.</p> <p>Control de procesos delicados con riesgos.</p> <p>Elaboración de medicamentos.</p> <p>Inspección, control o manejo de equipo de transporte, etc.</p>

EL PESO DE LOS FACTORES DE VALUACION

Una vez obtenido el visto bueno o punto de vista sobre el tipo de factores y su importancia relativa, o sea su peso, es necesario estructurar la tabla de valuación que consiste en distribuir los factores para los distintos niveles de la organización. (Esto mismo podrá efectuarse para los grupos o familias de puestos que se haya decidido tener para las características propias de la empresa.)

ASIGNACION DE PUNTOS A FACTORES

La mayoría de las empresas, particularmente norteamericanas, donde los sistemas de administración de sueldos están más avanzados y generalizados, utilizan el sistema de factores y puntos porque representan ventajas importantes sobre cualquier otro sistema conocido.

Estas ventajas entre otras son:

- A. Mayor exactitud para valuar puestos porque los puntos dan mayor sensibilidad.
- B. Flexibilidad porque no es necesario reestructurar el método de evaluación cuando cambian los puestos en la empresa, como sería el caso del sistema de gradación previa.
- C. Facilita el manejo de líneas o niveles gráficos de sueldos. También facilita la comparación de puestos diferentes porque éstos quedan representados directamente en puntos.

COMITE(S) DE VALUACION DE PUESTOS

"Como probablemente ninguna persona posee la suficiente experiencia, conocimiento de todos los puestos y la habilidad para aplicar un criterio acertado e impersonal para valorar todos los puestos, se requiere de un comité formado por personas con diferentes experiencias, especialidades y cierto nivel de juicio impersonal para realizar la tarea de valorar los puestos de la empresa.

- Los comités se integran normalmente con cinco miembros.
Podrá haber varios comités si el tamaño y características de la empresa lo requieren.
- Es conveniente que el número de los componentes del comité sea non: 3, 5, 7, porque los acuerdos se toman por mayoría. También conviene entrenar y nombrar dos sustitutos.
- Es preferible que se nombren desde el comienzo de los trabajos de estudio e implantación del sistema de administración de sueldos y que ellos participen en el estudio de puestos claves para ponderación de los factores de valuación, en todo aquello que requiere de opiniones y consideraciones para el establecimiento del sistema.
- Los miembros del comité son entrenados preferentemente en grupos, con programa, por ejemplo:
 - A. Teoría de la Administración de Sueldos,
 - B. Explicación del Sistema de la Empresa.
 - C. Necesidad e importancia de los Comités,
 - D. Estudio de las descripciones de puestos, sus

características y requisitos.

E. Estudio e interpretación de las tablas y factores de valuación.

F. Práctica de valuación de puestos ensayándose con un número de puestos de distintos niveles, hasta que se aprecie que han adquirido una interpretación y práctica del sistema de valuación."

- Salvo que el volúmen de puestos por valuar sea constante para una temporada, las sesiones podrán ser regulares, pero normalmente los miembros del comité son citados con anterioridad a reunión cuando se tienen varios puestos para valuar. Se les envían las descripciones de los puestos, con una pequeña forma donde anotarán sus valuaciones y los tendrán listos para la reunión.
- En la reunión, primeramente entregan sus formas con su respectiva evaluación.

En un papel desplegado, y con un plumón se anotan los resultados de cada uno para el puesto en cuestión.

- Se discuten las diferencias en las calificaciones.

El coordinador siempre tratará de que cualquier declaración importante, sea respaldada con hechos u opiniones fundadas. Los acuerdos son por mayoría.

- El coordinador anota resultados para después proceder con los detalles de cálculo, etc., para ahorrar tiempo en la reunión.

El coordinador llevará consigo el manual del sistema y los registros de puestos ya valuados. Esto último servirá para comparar la valuación que se acaba de obtener, con otras anteriores y ver si existe coherencia en los resultados, de lo contrario, lo hará saber el grupo para que éste revise el caso.

- Es un requisito esencial que los miembros del comité no hablen de las persona que ocupe el puesto en cuestión, y también que no se hable de sueldos, sino al final y siempre que sea absolutamente necesario.
- Cuando el comité valúa pocos puestos durante el año, es posible que pierda práctica, por lo que es conveniente mantenerlo en actividad por ejemplo, revisando puestos ya valuados. (1)

3.4. SISTEMA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO INDIVIDUAL

Se puede decir que la apreciación o calificación de desempeño, es la conclusión a la que debe llegar todo jefe, respecto a sus subalternos.

Es difícil considerar a un jefe como tal, si no sabe catalogar la forma en que se desempeña cada uno de sus empleados. El jefe recibe este título exclusivamente porque dirige a una o más personas, y para dirigirlos, tiene que conocer que hacen, como lo hacen y qué necesitan para mejorar.

(1) Ibid.

Independientemente del salario que se devengue en un puesto, este puede desempeñarse bien o mal, o de cualquier otra forma, entre estos dos extremos.

Se dice que la calificación de méritos, nos permite juzgar sobre las cualidades del individuo como trabajador, y por ello podemos conocer la forma en que se desempeña en su trabajo.

Se refiere también a una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto, y son los siguientes: criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, etc.

La calificación de méritos se refiere únicamente a una persona concreta y determinada, contrariamente a lo que sucede con el análisis y la valuación de puestos que son impersonales; sin embargo, el análisis de puestos sirve de norma o estándar contra lo cual va a compararse el desempeño del trabajador. La calificación solo se ocupa de aquellas cualidades que influyen directamente en la ejecución del trabajo, por lo que quedan fuera de consideración todas las que no cumplen esta condición.

Principales objetivos de la calificación:

- a) Una calificación técnica permite conocer en el momento necesario a quienes debe darse preferencia en los ascensos, a quienes rechazarse fundamentalmente en los períodos de prueba, que trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen puestos de confianza, que cualidades pueden ser aprovechadas y desarro-

lladas en el personal. Puede incluso servir de fundamento para determinar necesidades de entrenamiento.

- b) El supervisor ayuda a dar su opinión en casos de promociones de trabajadores, aumentos de salarios, transferencias, etc., en las que casi siempre se pide su parecer; lo ayudará además a juzgar analíticamente a su personal, cosa que mejorará su labor de supervisión.
- c) Al trabajador cuyos méritos son calificados, probablemente se esmerará, pues sabe que se le observa y califica, que su esfuerzo no pasa inadvertido y que la organización toma interés en su trabajo.

Políticas de la calificación:

Resulta una buena política para lograr una mayor objetividad, que cada calificación sea revisada, cosa que tiene como objetivo exigir mayor cuidado al formularla y remediar sus deficiencias. Los medios más usuales para revisar las calificaciones son los siguientes:

- Compararla con la de otro trabajador que se considere similar.
- Comparar un período de calificación con otros trabajadores.
- Considerar las objeciones hechas por los trabajadores.

PERIODICIDAD DE LA CALIFICACION:

Si el objetivo fundamental de la calificación es motivar tanto a quienes califican como al calificado, se aconseja hacerla no menos de 2 ni más de 4 veces al año.

3.4.1 ALGUNOS METODOS DE CALIFICACION

"Existen diversos métodos para la calificación de méritos que pueden variar en calidad, precisión, complejidad, etc., los cuales son:

a) Método de comparación

Alineamiento: En razón a cada una de las características a evaluar, previamente determinadas, se enlistan por orden a todos los individuos de la calificación; del más útil o satisfactorio, a poco útil, lo cual implica que es un método sencillo y que tiene como inconveniente en la valuación de características cualitativas, el que varía personas debiendo quedar en el mismo nivel, se jerarquizan obligadamente en diferentes posiciones.

b) Comparación por pares.

Consiste en hacer una lista del personal también por características, buscando comparar a cada trabajador con cada uno de los elementos de su grupo, señalando en cada par, quién posee la característica en cuestión; como consecuencia, será mejor aquél que resulte con mayor número de éstas en relación con sus compañeros.

c) **Distribución forzosa.**

Este sistema obliga a distribuir a los calificados en estas proporciones:

El 10% con calificación muy inferior

El 20% con calificación inferior

El 40% con calificación promedio

El 20% con calificación superior

El 10% con calificación muy superior

Cuando el grupo es pequeño y/o heterogéneo, resulta inaceptable la distribución.

d) **Métodos de escalas.**

Se califica al individuo, no a su grupo de trabajo, sino a una escala previamente determinada, y en la que representa cada característica por una línea horizontal.

e) **Escalas contínuas**

Se denomina de esta manera si el paso entre un grado y otro de la característica que se está calificando se hace en forma insensible. Tiene la ventaja de permitir una mayor flexibilidad en el juicio del valuator, pero en cambio, el alineamiento que representan, no refleja la realidad, ya que es imposible percibir con tanta precisión los diferentes grados en la conducta de los subordinados.

f) **Escalas discontinuas**

Aquella que tiene divisiones verticales, en cuyo caso el paso de una grado al siguiente, se hace en forma brusca por corresponder a cada grado una definición específica.

Este método de calificación es uno de los más usuales por su fácil manejo, tiene el inconveniente de que la valuación que se hace de una característica determinada, pueda influir sobre la calificación de las restantes." (1)

3.5. ENCUESTAS DE SUELDOS Y SALARIOS

La parte más imprecisa y dilatada, es la obtención de información sobre sueldos y compensaciones que otras empresas pagan a su personal para llegar a encontrar datos que puedan utilizarse y así efectuar una comparación satisfactoria.

Las encuestas, por lo general dan datos de puestos individuales donde se aprecian diferencias de sueldos para un mismo puesto. Las diferencias llegan a disminuir si se seleccionan datos por ramos o tamaños de empresas. En estas condiciones, la empresa debe estudiar y participar en varias encuestas, para de esa manera, llegar a establecer sueldos representativos en varios niveles, que le sirvan de apoyo al efectuar su comparación. Es difícil encontrar un número amplio de puestos y sueldos que en verdad puedan considerarse de sólido apoyo en información, por lo que un mínimo de diez puntos en distintos niveles, puede ser de utilidad para fines comparativos.

Se hará mención puramente enunciativa de los datos más importantes que deben investigarse.

(1) ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México: Trillas, 1980, pp. 338, 339, 340, 341, 342, 343.

- a) Los salarios base.
- b) Los promedios de salarios que resulten después de haber aplicado cuotas básicas de los incentivos, primas y demás compensaciones económicas, que dentro de la empresa tengan carácter ordinario.
- c) Prestaciones adicionales que hacen más apreciable el trabajar en una u otra organización.

Requisitos de la encuesta técnica.

- a) "Que se realice sobre los contenidos de los puestos.
- b) Que se determine el porcentaje de tiempo que cada obligación de ese puesto implica dedicarle.
- c) Que se investiguen los requisitos mínimos o de especificación del puesto, como son: experiencia previa, esfuerzo físico implicado, responsabilidad en el trabajo de otros, etc.
- d) Que se tomen en cuenta las compensaciones económicas cuando éstas constituyen salarios diferidos o complementos del salario y aún las prestaciones, siempre que representen un beneficio económico directo para el trabajador.
- e) Que se comparen no solamente salarios aislados. Es indispensable que la encuesta permita que sus resultados lleven hasta la formulación de dos gráficas, que representen las estructuras de la empresa investigadora y de las investigadas, a fin de poder

deducir conclusiones y políticas de ajuste general de los salarios." (1)

Es importante que no todas las empresas quieren proporcionar este tipo de información por considerarla de carácter estrictamente confidencial.

3.6. TABULADOR SALARIAL

"Una vez determinada la estructura de sueldos actuales de la empresa, obtenida con la gráfica de dispersión, corresponde preparar una gráfica para presentarla a la dirección de la empresa misma, que debe contener las siguientes líneas básicas:

1. Línea media de los sueldos actuales de la empresa (estructura de sueldos).
2. Línea media de sueldos de encuestas (estimada).
3. Línea de sueldos que se propone a la dirección de la empresa.

Para trazar esta tercer línea, debe tomarse en cuenta las condiciones y circunstancias de la empresa, y los siguientes aspectos:

- Que la línea de la encuesta corresponda a datos recientes. (si la encuesta ya tenía varios meses, se estimará un aumento en la línea para actualizarla).

(1) STEVENEL, Mario. Seminario de Administración de Sueldos. I.S.E.C.A. (Instituto Stevenel de Enseñanza, Capacitación y Adiestramiento): México, 1981.

- Que el personal espera se aumenten los sueldos durante el año.

- Las distancias que existen entre la línea de sueldos actuales de la empresa y la línea del mercado. (si las distancias indican que el nivel de la empresa está muy por abajo del mercado, considérese un acercamiento razonable. Si por el contrario, está muy por arriba del mercado y no se desea mantenerlo a esa altura, entonces considérese un aumento inferior a lo que el mercado aumentará en el próximo período de 12 meses).

- Que se contempla un "X" aumento en el nivel de sueldos del mercado para el próximo período de 12 meses (si la empresa desea otorgar un aumento anual y general en próxima fecha, no es necesario considerar el futuro aumento en el mercado, sino hasta el próximo período de revisión de niveles de sueldo).

- Que la nueva línea tiene una tendencia más adecuada a las necesidades de la empresa.

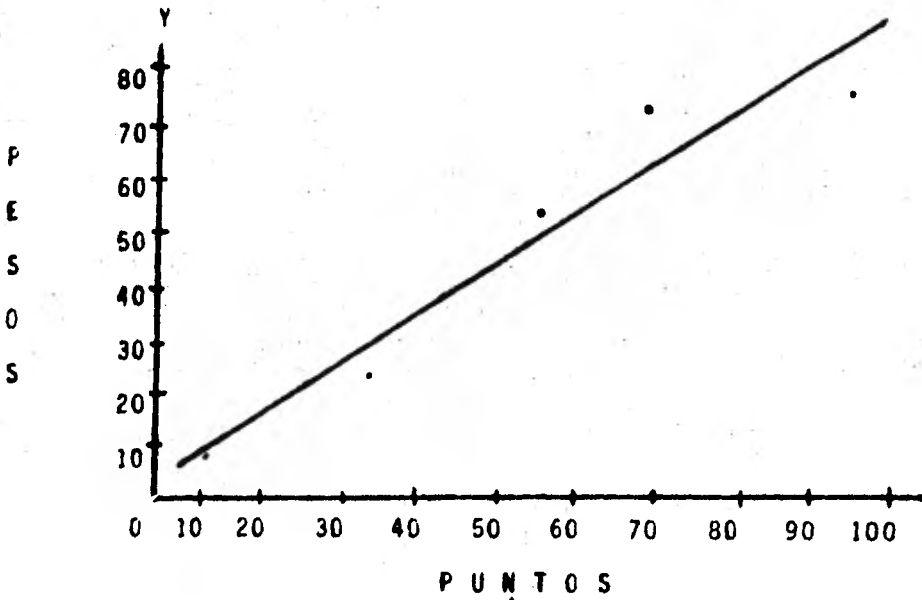
Una cuarta línea podría ser la que corresponde al punto medio de la escala de sueldos que actualmente tiene la empresa, y que sirve principalmente para saber como se han estado administrando los sueldos, al comparar esta cuarta línea con la línea de sueldos actuales de la empresa." (1)

(1) Ibid

ANEXO 4

GRAFICA DE DISPERSION

FORMULA MINIMOS CUADRADOS Y EJEMPLO



X	Y	X ²	XY	Y ²
10	10	100	100	100
35	21	1225	735	441
58	52	3364	3016	2704
72	69	5184	4968	4761
100	73	10000	7300	5329
<u>275</u>	<u>225</u>	<u>19873</u>	<u>16119</u>	<u>13335</u>

$$A_0 = \frac{(\sum Y) (\sum X^2) - (\sum X) (\sum XY)}{N \sum X^2 - (\sum X)^2} = \frac{(225) (19873) - (275) (16119)}{(5) (19873) - (275)^2} = \frac{38700}{23740} = 1.630$$

$$A_1 = \frac{N \sum XY - (\sum X) (\sum Y)}{N \sum X^2 - (\sum X)^2} = \frac{(5) (16119) - (275) (225)}{(5) (19873) - (275)^2} = \frac{18720}{23740} = 0.7885$$

$$Y = A_0 + A_1 X$$

$$1.630 + .7885 \times 10 = 9.515 \quad 1.630 + .7885 \times 100 = 80.48$$

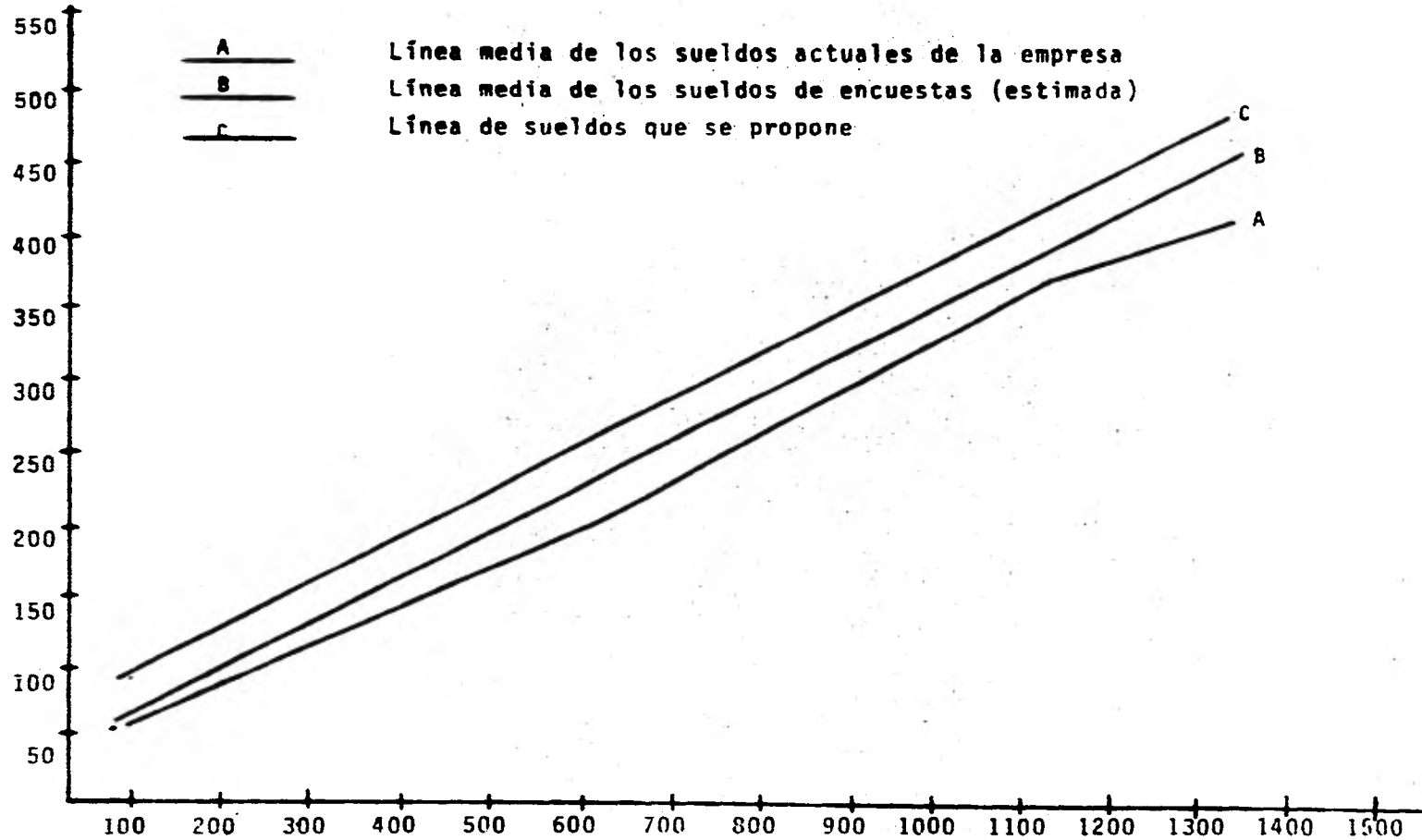
$$Y = 9.5 \quad X = 10$$

$$Y = 80.48 \quad X = 100$$

FUENTE: ISECA, 1981

CUADRO 5

EJEMPLO DE UNA GRAFICA DE LINEAS DE SUELDO



FUENTE: ISECA, 1981

CUADRO 6

EJEMPLO ESCALA DE SUELDOS

EFECTIVO:

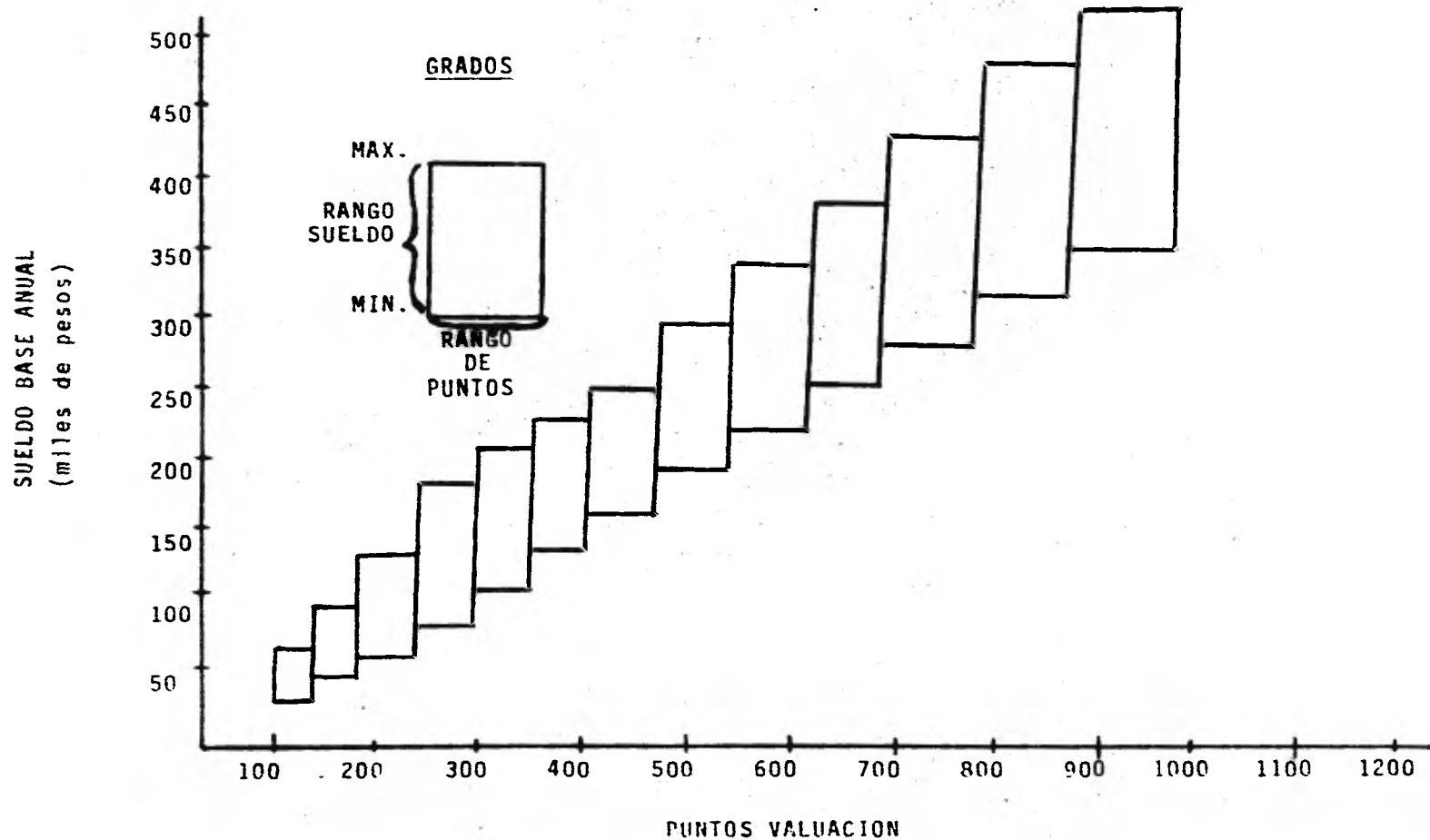
P E S O S M E N S U A L E S

GRADOS	PUNTOS	100%				
		<u>MINIMO</u>	<u>PUNTO MEDIO</u>	<u>MAXIMO</u>		
		REGULAR	ADECUADO	SOBREPASA	EXTRAORDINARIO	
27	456-500	19,245	20,693	22,250	23,810	25,255
26	415-455	18,020	19,345	20,710	22,055	23,402
25	378-414	16,750	17,980	19,250	20,500	21,750
24	345-361	15,660	16,810	18,000	19,170	20,340
23	315-344	14,645	15,725	16,835	17,930	19,025
22	288-314	13,775	14,790	15,835	16,865	17,895
21	263-287	12,906	13,855	14,835	15,800	16,675
20	240-262	12,105	13,005	13,835	14,665	15,565
19	219-239	11,230	12,065	12,835	13,605	14,440
18	200-218	10,425	11,200	11,915	12,630	13,405
17	183-199	9,700	10,420	11,085	11,750	12,470
16	168-182	9,045	9,715	10,335	10,955	11,625
15	154-167	8,835	9,010	9,585	10,160	10,785
14	141-153	7,875	8,460	9,000	9,540	10,125
13	129-140	7,363	7,910	8,415	8,920	9,465
12	118-129	6,930	7,402	7,875	8,345	8,820
11	108-117	6,525	6,970	7,415	7,860	8,305
10	99-107	6,160	6,580	7,000	7,420	7,840
09	91-98	5,795	6,190	6,585	6,980	7,375
08	83-90	5,500	5,875	6,250	6,625	7,000
07	76-82	5,205	5,560	5,915	6,270	6,625
06	70-75	4,915	5,250	5,585	5,920	6,255
05	64-69	4,620	4,935	5,250	5,565	5,880
04	59-63	4,400	4,700	5,000	5,300	5,600

FUENTE: ISECA, 1981

CUADRO 7

EJEMPLO DE ESTRUCTURA DE GRADOS PARA PUESTOS Y RANGOS DE SUELDOS



FUENTE: ISECA, 1981

ESCALAS Y RANGOS DE SUELDOS

Una vez que la empresa ha decidido el nuevo nivel de sueldos, ésta se convierte en una escala de sueldos con la simple operación de localizar en la gráfica el sueldo que corresponde a los distintos puntos de evaluación, ya que dicha línea en la gráfica de la relación entre sueldo-puntos.

GRADOS DE SUELDOS

Existen dos maneras de fijar sueldos a puestos:

1. Fijando escalones en la propia escala de sueldos, para fijar un mínimo de sueldo a varias valuaciones similares, o sea, que quedan varios puestos de similar puntuación con un mismo sueldo.
2. El sueldo del puesto es el que directamente corresponde a los puntos de su valuación.

RANGO DE SUELDOS

Cuando se desea ubicar al personal dentro de un rango de sueldos, de acuerdo al desempeño individual, entonces, a los sueldos de los grados o a los sueldos de los puestos, según sea el caso, se les fija un mínimo y un máximo de sueldo, con cantidades intermedias dentro de ese rango para que el empleado gane dentro de ese rango, según la calificación de su desempeño en el trabajo.

Cuando existen rangos de sueldo, debe existir un sistema

para valuar el desempeño individual y personal, entrenando al jefe para ser justo en la apreciación del desempeño de sus subalternos, o sea, que se requiere un criterio justo y uniforme en la empresa para que haya equidad de pago a la persona.

3.7 FORMULA DE AUMENTOS

"Existen numerosos factores y condiciones por lo cual los sueldos de los empleados se desajustan.

Estas razones pueden ser entre otras:

Los traslados, ascensos, nuevos empleados, cambios en los puestos nuevos, cambios en las calificaciones de desempeño, nuevas valuaciones de puestos, nuevas escalas de sueldos, etc.

Con el transcurso del tiempo, los desajustes van siendo mayores, hasta el grado de que el sistema quede sin efecto. Por ello es necesario preparar una fórmula de aumentos que tenga las siguientes características básicas:

- Evitar que se den aumentos en % demasiado altos, y luego se tome demasiado tiempo para el siguiente, o el siguiente sea demasiado pequeño.
- Que los sueldos que estén muy por abajo de su nivel, reciban un mayor % de aumento y en menor tiempo que los que estén más cerca de su nivel.
- Que a los que tengan una mejor calificación de

desempeño, se les lleve más rápidamente a su nivel.

- Que al fijar el tiempo y los porcentajes de aumento para los distintos casos, se tome en consideración el aumento del mercado para, al aprobar nuevas escalas de sueldos, no queden más abajo del nivel en que se encontraban la vez anterior.
- Que los aumentos preferentemente, no sean generales, porque no a todos corresponde darles un aumento similar y al mismo tiempo. Con los aumentos generales, la probabilidad de que los empleados no pongan empeño especial en su trabajo por considerar que no quedarán fuera del grupo y que los que queden sin aumento, tendrán probablemente un resentimiento.

En conclusión, la fórmula de aumentos es un elemento de gran importancia de administración de sueldos." (1)

CASOS ESPECIALES

Es normal en toda administración de sueldos, encontrar casos especiales de puestos y de empleados. Por ejemplo:

Un puesto que no puede cubrirse con facilidad por la escasez de solicitantes especializados, en cuyo caso es justa la excepción de darle un mayor sueldo al puesto.

Un empleado entigüo que gana en exceso al puesto y/o a su desempeño, puede darsele un reconocimiento especial

(1) STEVENEL, Mario, Seminario de Administración de Sueldos. I.S.E.C.A. (Instituto Stevenel de Enseñanza, Capacitación y Adiestramiento); México, 1981

de otra índole que no incremente la desproporción de su sueldo.

Puede decirse que el adecuado manejo de las legítimas excepciones es parte de un buen sistema de Administración de Sueldos.

C A P I T U L O 4

**ANALISIS POR PASOS DE LA ADMINISTRACION DE
SUELDOS Y SALARIOS E INFLACION**

4.1. INTRODUCCION

En el presente capítulo, se analizará la relación que existe entre el proceso inflacionario y la administración de sueldos y salarios en nuestro país en ciertas empresas pequeñas y medianas en México. Este análisis seguirá el mismo orden que se sigue al querer implantar una administración de sueldos y salarios con el sistema de valuación de puntos.

Este análisis básicamente lo podemos denominar como de dependencia, dado que estamos evaluando la repercusión de una variable (inflación) en otra (sueldos y salarios).

Lo que se pretende detectar mediante este análisis de dependencia, es la problemática de la administración de sueldos y salarios bajo épocas inflacionarias en el entorno anteriormente citado, es decir, determinar cuales son, y en que etapas de la administración de sueldos y salarios se le presentarán problemas al querer implantar un sistema como el que se requiere.

4.2. ANALISIS DE PUESTOS E INFLACION

El análisis de puestos dentro de la administración de sueldos y salarios, es una de las partes más importantes, ya que es el punto de partida para valorar el peso de un puesto dentro de la organización, siendo éste el que marcará la pauta para que sea realmente eficiente.

El análisis de puestos viéndose en una forma genérica dentro de la organización, no parece presentar relación alguna con el proceso inflacionario, ya que éste se encuentra en función exclusivamente de las características del

puesto, tales como:

- Objetivos del puesto
- Grado de dificultad
- Conocimientos requeridos
- Habilidades requeridas, etc.

Sin embargo, una vez que ha quedado totalmente desarrollado el análisis de puestos, en este no se contempla la posibilidad de futuros cambios, Es aquí donde nace la relación con el proceso inflacionario. Todo proceso es evolutivo, y el inflacionario no es la excepción, y los niveles inflacionarios llegan a ser tales que traen consecuencias graves para el desarrollo de la economía nacional, una de estas consecuencias es la generación de desempleo que hace presencia principalmente en las empresas pequeñas ya que son las que cuentan con menor capacidad financiera.

"El pensamiento económico moderno no ha podido encontrar un medio para controlar la inflación y emprender medidas de austeridad que eviten al mismo tiempo crear desempleo demasiado extenso. De hecho, casi 15'000,000 personas se encuentran desempleadas hoy en día en las naciones industrializadas, la mayoría como resultado directo de las medidas de austeridad.

..... el costo que significa controlar la inflación lo cargan aquellos segmentos de la sociedad con menos posibilidades de soportarlo." (1)

"La mejor fórmula para combatir las presiones inflacionarias sin causar desempleo ni tensiones sociales, es la

(1) NOVAK, Jeremiah. ¿Existe remedio para la inflación global? Revista. El Mundo de la Inflación, Mayo, 1982

de estimular las inversiones y la productividad en todas las áreas " (1)

"Cuando se empieza a ejercitar una acción contra la inflación, los efectos se sienten de inmediato, los intereses suben, algunas personas se desemplean, la moneda se endurece, todo es doloroso." (2)

Al presentarse este fenómeno en este tipo de empresas, las funciones, las responsabilidades, obligaciones, etc., de los puestos que dejaron de existir, deberán ser absorbidos por otros puestos, pero como los análisis de puestos que han sido realizados carecen de dinamismo, en el sentido en que en ellos no se contemplan posibles absorciones de responsabilidades y funciones, el esfuerzo que se realizará para detectar el puesto idóneo que debe absorber éstas será mayor.

Es importante mencionar que las posibles modificaciones en el análisis de puestos, no tienen su origen exclusivamente en el desempleo, existente otro tipo de orígenes que a grandes rasgos lo puedo agrupar en dos.

a) ORIGENES ESTRUCTURALES.- Son aquellos que se realizan dentro de la misma empresa, como son: la creación de un nuevo departamento que dará mayor productividad a la empresa.

(1) GUZMAN, Roberto. Punto de Vista. Revista Expansión, México, marzo 1980.

(2) Hoja de información económica, Instituto de Investigaciones Sociales y Económicas. No. 550, Abril, 1978.

b) ORIGENES EXTERNOS.- Son aquellos que se realizan debido a razones de fuerza mayor, y generalmente a nivel nacional, teniendo como ejemplo las experiencias que ha vivido México en los últimos meses a causa de la fuerte pérdida del poder adquisitivo que sufre nuestra moneda, situación que trae como consecuencia movimientos políticos que exigen aumentos salariales desproporcionados, que lo único que logran es proporcionar aún más el desempleo.

De esta manera, nos podemos dar cuenta que el proceso inflacionario y el análisis de puestos presentan gran relación. El primero hace que el segundo tenga que sufrir modificaciones, y es aquí donde el analista de sueldos y salarios, tendrá su primer problema. Es necesario que considere dentro del análisis de puestos que éste puede sufrir modificaciones y que jamás deberá permanecer estático, sino que por el contrario, deberá de ser dinámico e ir avanzando al mismo tiempo que lo hace la economía del país.

El problema del análisis de puestos estático, a primera vista no parece tener gran importancia, sin embargo, al desemplear a alguien en estos momentos de crisis y no poseer un análisis de puestos más completo, nos conducirá a tomar decisiones precipitadas y en muchos casos erróneas, mismas que se verán reflejadas en problemas laborales posteriores.

Lo importante es que el analista sea capaz de prever estas situaciones y contemple prioridades en los puestos que puedan absorber las funciones y responsabilidades que a causa del desempleo originen otro u otros puestos.

El realizar un análisis de puestos dinámico, será el pri-

mer problema que tendrá que solucionar el analista de sueldos y salarios para llegar a desarrollar una eficiente administración de sueldos y salarios.

4.3. VALUACION DE PUESTOS POR PUNTOS E INFLACION

Se sabe que la valuación de puestos es una etapa posterior al análisis, ya que por su contenido será el que nos de la pauta para la asignación de factores, que sumados nos llevarán al peso del puesto dentro de la organización.

Es importante mencionar que si un puesto sufre modificaciones, en menor o mayor grado, éste tendrá menor o mayor peso dentro de la organización. Como hemos visto en el inciso anterior, en épocas de desempleo él o los puestos se modifican y si éstos lo hacen así, su peso también deberá modificarse. Es necesario que el analista tome en cuenta lo anterior y tenga prevista una forma de valuación emergente, para dar un peso justo a las nuevas responsabilidades y funciones absorbidas por algún puesto. Cabe decir que deberá poner gran cuidado en no darle un peso tal, que lleguen a ser igual o mayor al puesto que acaba de desaparecer, ya que de esta forma podría llegar a sobrevaluar el puesto.

Como se puede observar, el problema al que se enfrentará el analista en este paso de la administración de sueldos y salarios, es el siguiente:

¿Como valuar las responsabilidades y funciones absorbidas por un puesto al desaparecer otro, sin llegar a sobrevaluar este puesto?

4.4 SISTEMAS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO INDIVIDUAL E INFLACION.

La evaluación del desempeño tiene como objetivo primordial el reconocimiento de méritos de un empleado, considerando diversos factores como son:

- Asistencia
- Puntualidad
- Perfeccionamiento de sus funciones
- Carga de trabajo, etc.

Llegando así a motivar en muchos casos al empleado, por que el sabe que si la calificación es favorable, obtendrá como consecuencia un aumento a su sueldo.

Considerando que dicha evaluación no guarda relación alguna en el proceso inflacionario.

El problema al que se puede enfrentar el analista de sueldos y salarios en este punto, es el de querer encontrar de alguna forma relación entre el proceso inflacionario y este punto de la administración de sueldos y salarios. Es necesario que el analista detecte que el proceso inflacionario no tiene repercusión en el análisis para evaluación del desempeño individual, éste último se puede llevar a cabo de una forma independiente a la situación económica que atraviesa el país.

Al mismo tiempo, es necesario mencionar que existen otros problemas a los que se puede enfrentar originados por otras causas, como son los favoritismos, antipatías, etc.

4.5 ENCUESTAS DE SUELDOS Y SALARIOS E INFLACION

La encuesta de sueldos y salarios se utiliza para conocer que diferencias que tenemos con respecto al mercado de trabajo.

La relación que guarda este punto de la administración de sueldos y salarios con el proceso inflacionario, es bien directa, ya que al verse afectado el mercado de trabajo, los resultados que la encuesta presente nos indicarán el movimiento que ha tenido.

Es necesario que al realizar la encuesta de sueldos y salarios, se consideren los siguientes puntos:

1. Las responsabilidades y funciones del o los puestos a encuestar.
2. Tipo de empresa.

En momento de crisis en donde se hace presente el desempleo, se puede dar el siguiente caso; al estar realizando una encuesta sobre algún puesto en empresas que hayan desempleado personal, seguramente las responsabilidades o funciones ya han sido modificadas, y en ese momento el puesto no contemple su concepción original, sino que esté alterado y los resultados que la encuesta refleje, no serán representativos.

Por otro lado, es importante considerar que las responsabilidades y funciones varían no solamente de un puesto a otro, sino que también en el mismo puesto dependiendo de la empresa que se trate.

Es necesario al momento de realizar la encuesta, se contemple el tipo de empresa, ya que deberá tener las mismas características, un criterio para determinar éstas, bien puede ser el capital social, el volúmen de ventas o el número de empleados.

El problema que deberá de resolver el analista de sueldos y salarios en este punto será el siguiente:

No incurrir en la realización de encuestas sobre puestos que hayan sufrido modificaciones, y menos en la realización de éstas en empresas que no son compatibles por alguna razón con la suya.

Otro punto importante de este aspecto en la administración de sueldos y salarios, es la actualización de la información obtenida, debiendo realizar dichas encuestas periódicamente, ya que los sueldos también evolucionan vía pérdida de poder adquisitivo. El analista también tendrá que resolver este problema y no dar por cierta alguna de la información obtenida en épocas pasadas.

4.6 TABULADOR SALARIAL E INFLACION

El tabulador salarial, es el resultado de la aplicación de los pasos anteriores en la administración de sueldos y salarios, representándose ya en términos monetarios nominales.

La relación que guardan con el proceso inflacionario es sumamente directa, ya que a mayor tasa de inflación,

menor poder adquisitivo, el analista debe evitar por todos los mecanismos necesarios llegar a este grado, ya que de otra manera, su tabulador quedará totalmente obsoleto.

Es casi seguro que el analista no tenga ningún problema en esta fase, si ha dado solución adecuada a los pasos anteriores en la administración de sueldos y salarios. Es importante que no se tome el tabulador como el sueldo del empleado, sino como un máximo y un mínimo que debe irse modificando de acuerdo a los resultados de los pasos anteriores.

El problema que debe evitar el analista en este punto, es no dejar que tabulador vaya siendo obsoleto a causa de la depreciación de la moneda o a causa de las modificaciones sufridas en el puesto.

4.7 FORMULA DE AUMENTOS E INFLACION

La fórmula de aumentos es el medio por el cual se lleva al empleado dependiendo de su desempeño a su nivel óptimo en la empresa.

Podemos definir como nivel óptimo el límite máximo del tabulador en un puesto.

" una vez que el empresario comprende las causas de la inflación (y claro está, una vez que se ha convencido de que se trata de un fenómeno con el que tendrá que enfrentarse, le guste o no, en el futuro inmediato), también debe reconocer claramente que para enfrentar con eficacia a la inflación se requiere de una estrategia corpo-

rativa nueva." (1)

La relación con el proceso inflacionario, radica en que es necesario incluir en esta fórmula el índice de inflación en períodos menores de tiempo.

Al tomar en cuenta exclusivamente para incrementar el sueldo a un empleado, el desempeño en la empresa y querer llevarlo a su nivel, resultará que al llegar a tal nivel sin haber considerado la depreciación de la moneda, su nivel alcanzado será obsoleto, ya que como lo mencionamos anteriormente, el tabulador tiene que evolucionar al ritmo del nivel de la inflación en el país.

Es necesario que al modificarse el sueldo por un mejor desempeño, también se tome en cuenta la pérdida del poder adquisitivo, y no solo esto, sino que también se aplique esa depreciación de la moneda, de tal modo que llevemos al empleado a su nivel real, es decir, una vez tomado en cuenta el nivel inflacionario.

Los problemas que tendrá el analista serán:

1. Tomar en cuenta para llevar al empleado a su nivel, no solo su desempeño en la empresa, sino la pérdida del poder adquisitivo de la moneda.
2. Tomar en cuenta para llevar al empleado a su nivel, modificaciones en el tabulador vía depreciación de la moneda de tal forma que el tabulador jamás deje de ser real y se convierta en obsoleto.

(1) "Como manejar una empresa en una economía inflacionaria", 10 reglas básicas para el ejecutivo.

CONSIDERACIONES FINALES

1. Al concluir esta investigación, me permite acreditar la prueba escrita necesaria de mi examen profesional. (Obj. 1.1 y 1.2)

2. Durante la integración de esta investigación efectivamente, logré aumentar mis conocimientos sobre el área Administración Personal, y al mismo tiempo robusteciendo de manera definitiva mi vocación administrativa. (Obj. 1.3)

3. De la investigación realizada, se desprende que la hipótesis planteada quedó aprobada, porque efectivamente el proceso inflacionario ocasiona diferentes problemas, mismos que el analista o administrador de sueldos y salarios, deberá resolver al querer implantar un eficiente sistema de Administración de Sueldos y Salarios, en ciertas empresas pequeñas y medianas en México, (Obj. 2)

Los problemas que deberá resolver el analista o administrador que se detectaron en esta investigación, se detallan a continuación:

a) Realizar un análisis de puestos acorde con la evolución del mercado de trabajo, por alteraciones sufridas en el mecanismos económico del país.

b) Implantar una valuación emergente que le de un determinado peso a las responsabilidades y funciones absorbidas por un puesto a causa de la desaparición de otro, provocando por la situación económica del país sin llegar a sobrevalorar ese puesto.

c) No incurrir en la realización de encuestas de puestos que hayan sufrido modificaciones y menos en la realización de éstas en empresas que no son compatibles por alguna razón con la suya.

d) No dejar que el tabulador vaya siendo obsoleto a causa de la depreciación de la moneda, o a causa de las modificaciones sufridas por el puesto.

e) Tomar en cuenta para llevar al empleado a su nivel de sueldo, no solo su desempeño en la empresa, sino también la pérdida del poder adquisitivo de la moneda.

f) Tomar también en cuenta para llevar al empleado a su nivel, modificaciones en el tabulador vía depreciación de la moneda, de tal forma que el tabulador no deje de ser real (en términos monetarios), y se convierta en obsoleto.

g) Querer encontrar alguna relación entre la inflación y el sistema para evaluar el desempeño individual.

4. Es necesario que se realice de una forma general, y a nivel nacional, ya que de otra manera la empresa que logre implantar de una forma independiente

su administración de sueldos y salarios, seguramente quebrará con el primer aumento de salarios por decreto presidencial o con el primer control de precios en la economía del país.

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

REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. México: Limusa, 1980. 2ª parte.

ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México: Trillas, 1980.

PAZOS, Luis. Ciencia y Teoría Económica. México: Diana, 1980.

FERNANDEZ Hurtado, Ernesto. Cincuenta años de Banca Central. México: Fondo de Cultura Económica, 1981.

ANGELES, Luis. Crisis y Coyuntura de la Economía Mexicana. México: El Caballito, 1978.

ERRASTI, Francisco. Introducción a la Economía. Pamplona, España: EUNSA, 1975.

STEVENEL, Mario. Seminario de Administración de Sueldos. México: I.S.E.C.A. (Instituto Stevenel de Enseñanza, Capacitación y Adiestramiento), 1981.

SOLIS, Leopoldo. La Economía Mexicana, Política y Desarrollo. México: Fondo de Cultura Económica, 1978.