



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

**"IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE UN  
DEPARTAMENTO DE COMPENSACIONES Y  
BENEFICIOS EN EMPRESAS  
MEDIANAS Y GRANDES"**

**ANA MARTHA GARCÍA VALVERDE**

Trabajo presentado para optar por el Título de Licenciado en  
Administración y Relaciones Industriales con Reconocimiento de Validez  
Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,  
según acuerdo número 871473 con fecha 7-X-87.

Zapopan, Jal. Octubre de 1999.



49396





**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

SEDE GUADALAJARA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
CAMPUS GUADALAJARA  
BIBLIOTECA

**"IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE UN  
DEPARTAMENTO DE COMPENSACIONES Y  
BENEFICIOS EN EMPRESAS  
MEDIANAS Y GRANDES"**

**ANA MARTHA GARCÍA VALVERDE**

Tesis presentada para optar por el Título de **Licenciado en  
Administración y Relaciones Industriales** con Reconocimiento de Validez  
Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,  
según acuerdo número 871473 con fecha 7-X-87.

Zapopan, Jal. Octubre de 1999.

CLASIF: TE ARI 1999 CAZ  
ADQUIS: 49396 CI 1  
FECHA: 30/ABRIL/03  
DONATIVO DE \$ 658 32 GAR 1999

Tesis (Licenciatura) - Universidad Panamericana Campus Guadalajara

Bibliografía: n. 141-142

142 h. ; 24 cm

- Relaciones Industriales - Tesis y disertaciones académicas
- Administración de empresas - Tesis y disertaciones académicas

*A mis padres  
por todo su apoyo, cariño y confianza en mí.*

## INDICE

## INDICE

### Introducción

### CAPITULO I. Las empresas y su clasificación

1.1 La empresa	5
1.1.1 Elementos que forman la empresa	6
1.1.2 La unidad empresarial y sus distintos aspectos	8
1.2 División de la empresa	14

### CAPITULO II Los departamentos del área de Recursos Humanos

2.1 El área de Recursos Humanos	24
---------------------------------	----

### CAPITULO III El área de Compensaciones

3.1 Las Compensaciones	37
3.1.1 Antecedentes	38
3.1.2 El carácter multivariado del salario	40
3.1.3 Políticas y objetivos de las compensaciones	43
3.1.4 Importancia de las compensaciones	45
3.2 El salario, el sueldo y su administración	47
3.3 Aspectos del salario	50
3.4 Análisis y descripción del puesto	59
3.5 Descripción de puesto	65
3.6 Valuación de puesto	72
3.6.1 Métodos de valuación de puestos	79
3.7 Evaluación del desempeño	91
3.8 Encuestas de mercado	103

### CAPITULO IV. Las prestaciones

4.1 Prestaciones	112
4.2 Prestaciones de la Ley Federal del trabajo	116
4.3 Prestaciones del Instituto Mexicano del Seguro Social	123

## CAPITULO V. El departamento de Compensaciones

5.1 El departamento de Compensaciones	130
5.2 Funciones del departamento de Compensaciones	131

Conclusiones

Bibliografía

## INTRODUCCION

El tema que se maneja en la presente tesis es de gran importancia para la mayor parte de las empresas, aunque aplicable en las medianas y grandes organizaciones.

El valor de un Departamento de Compensaciones y Beneficios dentro de las empresas, se determina cuando se percibe al mismo como un servicio para toda la organización.

Lo que se pretende con esto, es conocer la importancia del salario como elemento motivador, para todas las personas que se encuentran dentro de las organizaciones.

Para determinar la situación de este departamento, encontramos que, únicamente las grandes y medianas empresas por sus necesidades, son las únicas que cuentan con el mismo.

En el primer capítulo de este trabajo se realizó una investigación teórico-práctica de las empresas y su clasificación de acuerdo a su tamaño.

En el segundo capítulo de este trabajo se habla de los diferentes departamentos que conforman el área de Recursos Humanos y sus funciones dentro de la organización.

En el tercer capítulo se hace una descripción del departamento de Compensaciones y Beneficios, las herramientas que utiliza y sus ventajas y desventajas.

Dentro del cuarto capítulo se presentan las prestaciones que son otorgadas según la Ley Federal del Trabajo y las de la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.

En el quinto capítulo se realiza la propuesta de la implantación de un Departamento de Compensaciones y Beneficios, mostrando su estructura y sus principales funciones.

En este trabajo, se pretende probar la importancia de contar con un Departamento de Compensaciones y Beneficios ; ya que en la mayor parte de las micro y pequeñas empresas no cuenta con una gran popularidad, por considerarlo inadecuado e inoperante a los recursos que manejan las mismas ; es decir creen que esta función del área de Recursos Humanos es un costo y no una inversión para la organización.

**CAPITULO I**  
**LA EMPRESA Y SU CLASIFICACION**

## 1.1 LA EMPRESA

En este primer capítulo se analizará a la empresa, se dice que “nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios”.<sup>1</sup>

En la actualidad, las funciones de empresa ya no se limitan a las antes mencionadas, al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propia, que favorece el progreso humano, al permitir que sus integrantes se realicen y al influir directamente en el avance económico de la sociedad en la que actúa.

El concepto de empresa es uno de los más utilizados en la actualidad todos hablamos de que trabajamos en una empresa, de ir a alguna empresa, etc. Sin embargo, este es al mismo tiempo uno de los conceptos más difíciles de explorar ya que se encuentra en constante evolución. Es un término utilizado en gran cantidad de leyes fiscales, civiles, mercantiles, del trabajo, etc., y al cual se le dan también distintos enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.) no existe en el mundo, disposición alguna que ensaye siquiera definir este concepto.

Se ha encontrado que una de las dificultades principales de esta definición, es la de que la idea de empresa nos indica un concepto analógico, es decir, que aplica diversas realidades, en sentido parte idéntico y parte diverso. Por lo tanto, se cree que la separación de estos dos distintos puntos de vista, ayudará a comprender mejor lo que debe entenderse como empresa.

---

<sup>1</sup> Munch Galindo y García Martínez, *Fundamentos de administración*, p.41

### **1.1.1 Elementos que forman la empresa :**

La empresa esta formada, básicamente por tres clases de elementos :

#### **a) Bienes materiales :**

Principalmente integran a la empresa sus edificios, las instalaciones que en estos se realizan para adaptarlas a la labor productiva, la maquinaria que tiene como objetivo multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano y todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y precisan la acción de la maquinaria.

También las materias primas, o sea aquellas que han de salir transformadas en los productos, las materias auxiliares, que aunque no forman parte del producto, son necesarias para su fabricación, como los pegamentos, lubricantes, etc.

Los productos terminados, que aunque siempre se tratan de vender antes, es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad, de no hacerlo, por lo que es necesario tener un stock para poder satisfacer los pedidos y mantenerse en el mercado, y ya que estos forman parte del capital de la empresa, deben considerarse parte de esta.

El dinero también forma parte de la empresa, ya que siempre se necesita cierto efectivo para realizar pagos diarios, urgentes, etc. Pero además, la empresa posee, como representación de todos los bienes antes mencionados, un capital, constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

b) Factor humano :

“Es el elemento eminentemente activo en la empresa y, desde luego, el de mayor dignidad”<sup>2</sup>; existen los obreros, cuyo trabajo es predominantemente manual, estos suelen clasificarse en : calificados y no calificados, según los conocimientos que requieran para ingresar a su puesto.

Los empleados, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual o de servicio, también se les conoce como oficinistas y pueden ser también calificados o no calificados.

Existen también los supervisores, cuya principal misión es vigilar el estricto cumplimiento de los planes y ordenes señalados, su principal característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

Los técnicos son las personas que, con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos y controles.

Los altos ejecutivos, son aquellos en los que predomina la función administrativa sobre la técnica.

Por último están los directivos, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales de toda la empresa.

---

<sup>2</sup> A. Reyes Ponce, *Administración de empresas. Primera parte*, p.73

### c) Sistemas :

Este término se refiere a las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas y personas, se puede decir que son los bienes inmateriales de la empresa.

Existen sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes, métodos, etc., sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito, etc., y así pueden existir diversos sistemas dentro de cada departamento.

Encontramos también sistemas de organización y administración, que son la forma en como debe estar estructurada la empresa, esto sería algo como los niveles jerárquicos, separación de funciones, grado de centralización o descentralización, etc.

## **1.1.2 La unidad empresarial y sus distintos aspectos :**

La empresa se puede estudiar desde cuatro ángulos distintos :

### a) Aspecto económico :

En este sentido la empresa es considerada como una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado, destaca de este concepto que todas las máquinas, sistemas y personas tienen un fin común, que hace que coordinen todos sus esfuerzos para producir determinados bienes o servicios que pueden llegar a ser tangibles o intangibles.

El aspecto económico de empresa, nos indica solamente lo material y prescinde completamente del humano.

## b) Aspecto jurídico :

No es discutible el hecho de que la mera unidad económica puede a veces no ser suficiente, sino que debe existir otra distinta, sobre todo cuando la propietaria de la empresa es una sociedad.

Cuando la empresa es propiedad de una sola persona, los derechos y obligaciones de esa empresa, se identifican casi totalmente con los de su dueño, aunque adquieran ciertas características peculiares. Pero cuando la propiedad es de una persona moral, sin importar su naturaleza o estructura, los derechos y obligaciones en muchas ocasiones no se identifican con los de cada uno de los integrantes de esa sociedad

De este hecho se deduce que cuando jurídicamente existe una sola sociedad, propietaria de distintas unidades económicas, y esa propiedad se considera como algo indiviso, al menos para efectos jurídicos, debe considerarse como una sola empresa.

Esta indivisión patrimonial se refleja principalmente en la unidad contable de los resultados finales, por lo que podemos resumir que tratándose de empresas personales morales, si existen diversas sociedades, deben considerarse jurídicamente distintas empresas, y si existe una misma sociedad debe verse la unidad o pluralidad de patrimonios y contabilidad para determinar si se trata de una o varias empresas.

El fundamento de los aspectos jurídicos de la empresa, esta formado por las disposiciones constitucionales que garantizan el derecho de propiedad y reglamentan su uso y sus limitaciones, lo cual se indica en el artículo 27 constitucional, y deben considerarse también leyes como la Ley de Sociedades Mercantiles y otras que están relacionadas con esta.

Pero más en concreto debe tomarse en cuenta, la escritura social constitutiva , ya que esta es la que determina las características particulares de la empresa.

### c) Aspecto administrativo :

La esencia de la administración es la coordinación que se realiza por medio del mando, la unidad administrativa es la que resulta de la gestión común : o sea el mando en una persona o en un grupo de personas.

Desde el punto de vista administrativo, la unidad de la empresa esta representada por la fuente común de decisiones finales, que coordina las distintas actividades para el logro de un mismo fin.

El principal instrumento de lo administrativo es el mando, y es indiscutible que su fundamento son las disposiciones legales que permiten ejercer este mando. Estas disposiciones están contenidas principalmente en el artículo 123 constitucional que regula las relaciones obrero-patronales. Estas disposiciones son complementadas por diversas leyes reglamentarias de este artículo, y en especial por la Ley Federal del Trabajo, la Ley del Seguro Social, etc. Pero la fuente inmediata de este mando se halla en la contratación del trabajo, sea colectiva, individual, escrita o verbal.

Además de estos fundamentos, el instrumento inmediato para la coordinación de mando, se encuentra en la estructura de la organización, o las líneas de mando establecidas, los niveles jerárquicos señalados, las facultades delegadas de cada puesto, etc.

### d) Unidad sociológica :

Esta unidad es la que resulta y exige la comunidad de vida, de interacción, de ideas y de interés que se realiza en la empresa.

El desarrollo de la empresa, es imposible sin un vinculo social estrecho y duradero, esto implica una solidaridad entre todos los elementos que trabajan en una

empresa : dueños, jefes, empleados, etc. Todos ellos tienen intereses comunes, como la subsistencia de la empresa, su desarrollo adecuado, su progreso, etc.

Por esto, las corrientes modernas reconocen que el trabajador debe ser un elemento activo, que tenga cierta intervención en la vida social de la empresa, y aun en las decisiones de tipo económico, dentro de ciertos límites.

“Podemos ver que el concepto de empresa puede variar y de hecho variará, según el aspecto que trate”<sup>3</sup>

Por lo que varias empresas económicamente hablando, jurídicamente pueden formar una sola, por estar ligadas por la misma escritura social y mezclar su contabilidad y utilidades.

O puede ocurrir que empresas jurídica y económicamente distintas, estén al mando del mismo dueño y por la estructura de la organización formen solo una.

Se cree que es necesario antes de dar algunas definiciones de empresa, indicar cuales son los fines de esta :

a) Fines de la empresa objetivamente considerada :

1. Su fin mediato : es “la producción de bienes y servicios para un mercado”<sup>4</sup>, y claro, no hay empresa que se establezca, que no este pensando en lograr este fin, sin importar cuales sean los fines que se pretendan cubrir con esta producción.
2. Fines mediatos : Aquí se busca analizar que se desea conseguir con la producción de bienes y servicios, por ejemplo se podría hacer una división entre las empresas publicas y las privadas.

---

<sup>3</sup> A. Reyes Ponce, *op.cit.*, p. 78

<sup>4</sup> *Idem*, p.74

Se dice que las empresas privadas buscan “obtener un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social”<sup>5</sup>, se habla de un beneficio económico más que de utilidades, pero para poder comprender en general, todas estas empresas, se hace una diferencia entre lo que se invierte y lo que se obtiene, y esto no se puede conseguir si la empresa no está respondiendo a una necesidad generalizada de la sociedad, ya que si no responde a una necesidad, no tiene razón de ser y tiene que cerrar.

En cambio las empresas públicas, tienen otra finalidad que es la de satisfacer una necesidad de índole social o general, pudiendo obtener o no beneficios: es decir estas empresas están creadas para responder a una necesidad de la sociedad y no para la obtención de utilidades, como las privadas, ya que el fin del estado nunca será lucrar, sino responder a las necesidades de la población.

Después de que se ha hablado de todo lo que es una empresa en términos generales, se analizarán algunas de las definiciones que proponen algunos autores:

“Se conoce como empresa a la organización de personas que en conjunto trabajan, coordinadas de algún modo, con el fin de conseguir ciertas metas o resultados. Realizando acciones para conseguir los objetivos que interesan a todos y que a su vez vaya dirigido por diferentes motivos”<sup>6</sup>

“Entidad integrada por el capital y el trabajo. Como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad”<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Idem, p. 83

<sup>6</sup> J. Pérez López, *Fundamentos de la dirección de empresas*, p. 46

<sup>7</sup> *Diccionario Enciclopédico Hachete castell*, Tomo 4, p. 780.

También el Diccionario de la Real Academia Española la define como : La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales , mercantiles o de prestación de servicios , con fines lucrativos y su consiguiente responsabilidad.

Después de que se han analizado las anteriores definiciones, es posible definir a la empresa como :

“Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y /o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad”<sup>8</sup>

Se cree, que la anterior, es la definición más completa, la cual abarca lo más importante de cada una de las antes mencionadas, ya que cada autor le da un enfoque diferente a cada definición, según el punto de vista con el que la describa, pero generalmente todos coinciden en : que existe por un mismo fin, que es creada con fines lucrativos, la integran principalmente el capital y el trabajo, y que se vale de la administración para la consecución de su fines, además de que tiende a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Las diferencias más marcadas en las distintas definiciones de empresa son : que solo una maneja, como punto importante la seguridad y prosperidad del empleado, y como fin ultimo la riqueza de los accionistas.

Se considera que es importante hablar de la seguridad y prosperidad del empleado como uno de los puntos más importantes de cualquier definición de empresa, ya que los empleados son el recurso más importante con que cuenta la misma, y por lo tanto debe ser el mejor cuidado, es decir, que los directores siempre deben estar al pendiente de las

---

<sup>8</sup> Mirado, Galindo y García Martínez, *Fundamentos de administración*, p.42

necesidades de sus empleados y tratar de satisfacerlas de la mejor manera posible, además de brindarles un crecimiento personal y profesional dentro de la misma.

## 1.2 DIVISIÓN DE LA EMPRESA :

Administrativamente, las empresas deben ser consideradas como pequeña, mediana y grande, según la complejidad que reviste su organización.

Esta complejidad depende, básicamente, del número y diversidad de funciones, y de niveles jerárquicos.

Una importante consideración es la de las empresas familiares o artesanas, que son las que son controladas por el mismo dueño, en donde no hay jefes intermedios y trabajan en ellas un grupo muy reducido de personas.

Otra clasificación importante es la de la pequeña empresa, en esta las funciones se especializan, en forma que existen por lo menos, tres grupos fundamentales: Los destinados a la producción de bienes y servicios, los que venden, distribuyen o colocan esos bienes y servicios ante el público, y otras personas que están relacionada con las finanzas y el control directa o indirectamente, además de que existen dos o tres niveles jerárquicos, por los cuales deben pasar las ordenes.

Cuando, por el contrario de la anterior, el número de funciones que realizan los grupos de personas especializadas sea muy diverso, de manera que pueda considerarse que en la empresa existen numerosas funciones, más de veinte, en las que el personal no puede intercambiarse, porque no estaría capacitado para realizar las labores de otros, y cuando hay más de seis niveles jerárquicos en la línea de organización más larga, podemos hablar de una empresa grande.

Cuando, nos encontramos en el punto medio, es decir entre la pequeña y la gran empresa, es porque hay de seis a ocho funciones visiblemente distintas y no intercambiables, y de tres a cinco niveles jerárquicos en la línea de organización, estamos hablando de una mediana empresa.

Es importante remarcar que, para dividir las empresas, se utiliza un criterio que pueda ayudar, que no se trata de una fórmula matemática, ya que ésta nunca se podría dar, debido a la variabilidad en los factores que integran a una empresa, tales como la capacidad de los altos ejecutivos, la capacitación de los trabajadores, la efectividad de los sistemas administrativos, y sobretodo la ubicación de cada empresa, es decir, la localidad en que se encuentra, las costumbres de ese lugar, etc.

Por lo que, después de que se ha visto, en forma genérica la división de las empresas, hagamos una clara diferenciación de lo que es una empresa pequeña, mediana y en nuestro país.

Según su tamaño las empresas se dividen en :

1. Pequeñas
2. Medianas
3. Grandes

#### *1. Pequeñas empresas.*

Sus principales características son :

- Es una empresa de tipo familiar, pero constituida como sociedad anónima, ya que el dueño es el que aporta el capital necesario para las operaciones normales de la empresa.

- La mayoría de las pequeñas empresas tienden a no cambiar su lugar de operaciones, es decir, se mantienen en el mismo donde se iniciaron. Tratan de conservar su mercado y desean tener una relación estrecha con su clientela, ya que el dueño estima que esta le va a ser fiel por mucho tiempo.
- El mercado local o regional es el objetivo predominante de la pequeña empresa. Esta característica depende de la habilidad del empresario para ofrecer un producto o servicio excelente de mejor calidad en un mercado particular y así definirlo en términos geográficos, enfocado al mercado local.
- La pequeña empresa crece principalmente a través de la reinversión de utilidades, ya que no cuenta con apoyo técnico-financiero significativo de instituciones privadas, ni del gobierno.
- El número de empleados con que cuenta la pequeña empresa no supera las 45 personas, dedicadas a las actividades administrativas y operativas.
- Las actividades se concentran en el dueño de la pequeña empresa, que es el que ejerce el control y dirección general de la misma.

La pequeña empresa carece de una estructura formal en todas sus áreas. El trabajo que realiza el dueño de la pequeña empresa se asemeja al de un “hombre orquesta” y se atribuye el mismo su especialidad interna. Generalmente se recurre a asesoría financiera externa, lo cual deja el manejo contable y financiero en manos de un contador externo o consultor por horas, que se encarga principalmente de los aspectos legales de personal, finanzas y tributarios.

Las áreas de ventas y producción son las más fuertes. La pequeña empresa encuentra una forma satisfactoria de competir en su mercado, y debido a la necesidad de satisfacer nuevas exigencias del mismo y a la premura para tomar decisiones sobre la marcha, el dueño hace que las acciones estratégicas se realicen en forma fácil, dando lugar a la adaptación del producto al mercado rápidamente. También es importante el contacto frecuente del propietario con su clientela, lo cual le brinda un conocimiento más detallado de su mercado y del producto que vende.

“La pequeña empresa representa un soporte para el desarrollo de las grandes empresas”<sup>9</sup>, porque de ella depende que sus productos lleguen en condiciones satisfactorias a su mercado y es un enlace para las actividades que la gran empresa no podría cubrir debido a su enorme estructura, es decir, la estrecha relación que hay entre el empresario pequeño y la comunidad, nos hacen pensar en un futuro prospero para la pequeña empresa, la habilidad que tienen estas para cubrir con las necesidades del cliente nos hace pensar así, es como manejar pequeñas estéticas, lavanderías, papelerías, etc.

Por otro lado, los factores que impiden su desarrollo, son el crédito insuficiente y la falta de asistencia técnica-financiera que requieren para su desarrollo.

Actualmente hay tres tipos de empresas que el pequeño empresario puede considerar :

- a) Empresas de transformación : Son aquellas que se dedican a la producción de bienes ; por ejemplo una fábrica de calzado, de ropa, etc.
  
- b) Empresas de servicio : Se dedican a prestar servicios a la comunidad; por ejemplo un hospital, un despacho de contadores, etc.

---

<sup>9</sup> S. Anzola Rojas, *Administración de pequeñas empresas*, p.9

c) Empresas de comercialización: Este tipo de empresas compra los bienes que una empresa de transformación produce para luego venderlos a sus propios clientes, con lo que presta un servicio a la comunidad y obtiene una ganancia, un ejemplo sería una tienda de abarrotes.

Respecto a el ambiente interno de una pequeña empresa, se deben considerar ciertos factores como la comunicación y el ambiente de trabajo; el número de empleados que en forma directa dependen del empresario, las buenas relaciones entre el pequeño empresario y los proveedores y clientes, la ubicación de la empresa, y la delegación de autoridad al personal que labora dentro de la misma.

## ***2. La empresa mediana.***

Esta es quizá la más difícil de definir, porque en realidad se deja para ella un amplio grupo de empresas, que no tienen ni las características, ni los problemas de la pequeña y la grande.

Sus principales características son :

Ante todo suele ser una empresa en ritmo de crecimiento más impresionante que las otras dos, si está bien administrada, suele tender más rápidamente a alcanzar la magnitud de la grande, por lo que es difícil determinar cual es la verdadera etapa en la que se halla : frecuentemente se le confunde con la pequeña o se le identifica con la grande, esto se deriva de que suele presentar los problemas de los dos extremos, y más bien carecer de los beneficios que son característicos de ellos.

Para determinar el tipo, es conveniente analizar la cantidad y calidad de las decisiones que se están tomando en la alta y mediana gerencia, la prioridad que se está

dando en estos niveles a las funciones de tipo administrativo, sobre las meramente técnicas, las relaciones entre departamentos, etc.

“En estas empresas se siente la necesidad imprescindible como consecuencia del crecimiento de ir realizando una mayor descentralización, y consiguientemente, de delegar”.<sup>10</sup>

Otra característica puede ser el que se va sintiendo la necesidad de hacer cambios no cuantitativos, sino cualitativos, no solo añadir más personas a una operación, o más operaciones a una función sino que van apareciendo nuevas funciones que antes no se habían requerido.

La alta gerencia siente la necesidad de poseer una serie de conocimientos técnico-administrativos, que antes no habían sido requeridos.

Por lo que empiezan a presentarse hechos indiscutibles, por las que la gerencia se va dando cuenta que ya no conoce todo lo que pasa en la empresa, no controla todo, y empieza a perder contacto con la mayor parte del personal.

Al mismo tiempo empieza a sentirse la necesidad de hacer planes mas amplios y detallados, requiriendo por lo tanto ayuda técnica para formularlos y controlar su ejecución.

La gerencia va sintiendo gradualmente como sus decisiones se van vinculando cada vez más a problemas de planeación y control, que las cuestiones de realización inmediata.

Por todo esto la empresa mediana quedaria entre los 80 y 500 trabajadores .

---

<sup>10</sup> A. Reyes Ponce, *op.cit.*, p. 93

Como resultado de todas estas características, se ha encontrado que la mediana empresa es aquella, que está en transición, tal vez dejando de ser pequeña, para después llegar a convertirse en empresa grande, pero no por ello, podemos permitir que se convierta en una verdadera desorganización, lo más importante es respetar las jerarquías, no perder el control administrativo y mucho menos olvidar la planeación, ya que es un factor principal dentro de todas las empresas, siempre hay que tener claro, si hay un crecimiento a donde nos va a llevar este y como lo vamos a ir logrando, para no tener después problemas como el ir perdiendo contacto con la mayoría del personal, no contar con el personal adecuado para cada puesto, controlar la ejecución de cada plan, etc.

### ***3. La empresa grande.***

En la empresa grande los administradores , de más alta jerarquía, no sólo se dedican a las funciones típicamente administrativas , sino que requieren de un staff mas o menos grande de personas que los apoyen en la administración.

Se requiere un grupo muy grande de especialistas, ya que es imposible que los altos ejecutivos conozcan con profundidad la inmensa cantidad de técnicas e instrumentos que cada día surgen en cada departamento.

Por ello sus principales características son :

La existencia de un mayor grado de descentralización, delegando muchas funciones a jefes y empleados, que serán los capacitados para decidir dentro de políticas y normas que se les fijan, acerca de la gran cantidad de problemas, que serían mal resueltos en los altos niveles, por el forzoso desconocimiento que de estos se tiene, además se retrasarían grandemente los tramites al exigir decisiones que pasaran por todos los niveles o bien habría que saltarse los niveles jerárquicos, asumiendo los daños que esto trae.

Es indispensable una previsión y planeación realizada a largo plazo y por lo tanto más técnicas detalladas y formales.

Por lo que es importante estar siempre desarrollando y vigilando una mayor cantidad de técnicas de comunicación formal, ya que ésta tenderá a dificultarse y al mismo tiempo habrá que ejercer mayor cuidado en la comunicación informal, para evitar que ésta cause daños a la empresa.

Se convierte en problema vital el desarrollo de ejecutivos, por lo que habrá que preparar con anticipación el número suficiente de personas que tengan conocimientos suficientes para ir ocupando los puestos que vayan quedando vacantes por diversas causas.

Por todo esto es necesario fijar una serie de técnicas de comunicación formal como reportes, controles, estadísticas, etc., para no perder la unidad de la empresa.

En la gran empresa, resulta físicamente imposible que los altos directivos, que son quienes tienen que tomar las decisiones más importantes, fijar las políticas, etc., puedan conocer a la mayoría de su personal, por ser una gran cantidad, los directivos están imposibilitados de tratar y resolver problemas relacionados con cada empleado, es más no tienen la oportunidad de conocer ni siquiera sus nombres y tal vez nunca llegaran a conocer a varios de ellos, estos trabajadores se identifican con la empresa, por medio de sus jefes inmediatos, y hay veces en que desconocen la actividad a la que se dedica la empresa en general.

Otra característica de la gran empresa es, que la complejidad de los asuntos es tanta, que sería materialmente imposible que un directivo conociera todas las técnicas que existen para resolver cada problema, por lo que, se tienen distintos especialistas o técnicos en cada materia, para la resolución de los diferentes problemas. La función del

director es coordinar a los especialistas y orientarlos en la toma de decisiones, de acuerdo a las políticas y los objetivos de la empresa.

Un punto importante es que, en este tipo de empresas la función administrativa se depura, ya que el director o gerente, reduce su papel al de una coordinación de tipo más científico, eliminando de su función las directamente comerciales, productivas, etc.

El número mínimo de trabajadores sería de 1000, ya con este número se dan seguramente los criterios anteriormente señalados.

**CAPITULO II**  
**LOS DEPARTAMENTOS DEL AREA DE RECURSOS**  
**HUMANOS**

## 2.1 EL AREA DE RECURSOS HUMANOS :

En este segundo capítulo se analizarán los diferentes departamentos que integran el área de Recursos Humanos en las empresas ; estos son :

### *a) Reclutamiento y Selección :*

Una vez que se ha tomado la decisión de cubrir una posición en base a la planeación de personal prevista por la compañía y se tiene la requisición de personal autorizada, es necesario iniciar el proceso de reclutamiento de personal.

El reclutamiento consiste en contactar al mayor número de aspirantes posibles para poder efectuar un proceso de contratación más selectivo.

La función de reclutamiento, como todas las funciones del área de Recursos Humanos, se debe realizar con el carácter de <<servicio>>. Esto es, el área de Recursos Humanos, por sus especiales capacidades en las técnicas y fuentes respectivas, busca y elige a los mejores candidatos y los recomienda para los puestos que estén mas acorde a sus habilidades.

El reclutamiento es un proceso en el que es esencial la cooperación entre el área de Recursos Humanos, el supervisor requisitante y todas las áreas que involucra dicho puesto.

Gran parte del éxito que se logrará al contratar gente competente es el resultado directo de la efectividad con la que se realice el proceso de reclutamiento de personal. Este proceso debe ser creativo.

El administrador de personal debe observarse a si mismo como un especialista al vender la idea de la compañía al candidato aspirante.

Se puede decir entonces, que el reclutamiento tiene dos sentidos :

- La empresa ha de elegir al mejor candidato posible dentro de una lista de aspirantes.
- Al mismo tiempo ha de persuadir al candidato deseable de que las metas y los objetivos de su carrera serán alcanzados y desarrollados al integrarse a la organización y se comprometerá con el candidato a que esto suceda.

#### **Existen diversas fuentes de reclutamiento de personal :**

##### **a) Internas :**

Los empleados actuales pueden proporcionar una importante fuente de candidatos para ocupar un puesto. Los candidatos internos están más comprometidos con las metas y el estilo de la empresa.

La promoción puede reforzar la lealtad del empleado y ofrecer una perspectiva a más largo plazo cuando se toman decisiones gerenciales. Es más seguro promover a los empleados internamente pues se tiene una evaluación más precisa de las habilidades de la persona.

Es posible que los candidatos internos requieran menos inducción y capacitación que un candidato externo, sobre todo en cuestiones generales de la empresa.

Para asegurarnos que la promoción interna sea eficaz, es necesario realizar un análisis del desempeño de los empleados y sus potencialidades, contra la requisición de personal y así poder evaluar objetivamente a los candidatos internos.

Sin embargo, la promoción interna puede ser contraproducente ; los empleados que aspiran a puestos y no los consiguen podrían sentirse descontentos, es esencial informar a los aspirantes que no tuvieron éxito sobre la razón por la que fueron rechazados y que acciones podrían tomar para remediarlo y tener éxito en el futuro.

Cuando un empleado esta bien motivado y recibe la formación adecuada, por sí mismo, de forma gradual, logrará el progreso necesario en la empresa.

Por lo anterior cubrir vacantes con candidatos internos ofrece diversos beneficios, ya que los empleados ven que la competencia es recompensada, así la moral y el desempeño se ven fortalecidos.

#### b) Fuentes externas :

Los medios publicitarios así como agencias especializadas son fuentes que la empresa puede utilizar para la labor de reclutamiento.

##### 1. La publicidad :

La publicidad es otra fuente importante para atraer candidatos, existen dos elementos importantes que se tienen que considerar :

- Los medios que serán utilizados
- La elaboración de los anuncios

La selección del mejor medio depende de los tipos de puesto para los que se está reclutando.

El periódico local por lo general, es la mejor fuente para reclutar niveles operativos y auxiliares administrativos, para puestos especializados se puede hacer publicidad en revistas técnicas especializadas, sin embargo, el inconveniente de este tipo de fuente es el prolongado periodo de anticipación que se requiere, desde el tiempo en que se contrata el anuncio, hasta la publicación de la revista especializada.

## 2. Agencias de contratación :

Las agencias de contratación son fuentes importantes de reclutamiento de personal, estas agencias cobran honorarios por cada aspirante que colocan. En general es el empleador quien cubre el pago de los servicios de estas agencias.

Por otro lado, muchas agencias ofrecen o se especializan en el servicio de empleo temporal y proporcionan un trabajo secretario, de oficina, operativo o semicalificado.

Una de las principales ventajas de una agencia de contrataciones es que preselecciona a los aspirantes al puesto, pero esta ventaja también puede resultar contraproducente. La selección de la agencia podría permitir que los malos aspirantes superen las etapas preliminares de su propio proceso de selección. Los aspirantes no calificados podrían ser enviados a los supervisores responsables de la contratación, quienes a su vez podrían considerarlos para el puesto.

Un apoyo que se tiene dentro del departamento de Reclutamiento y Selección son las pruebas psicométricas, estas se basan en el análisis del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar

generalizar y prever como se manifestara ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general, se refiere a capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano e incluye la determinación del <<cuanto>>, es decir, la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del candidato.

Las pruebas psicométricas se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan como y cuanto varia la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomando como patrón de comparación.

Por último, es importante mencionar que la función del departamento de Reclutamiento y Selección consiste en :

- Ser oportunos en la presentación de candidatos viables.
- Agilizar las relaciones empresa - sindicato.
- Cooperar en las relaciones publicas efectivas con los jefes inmediatos y demás departamentos de la empresa.
- Apoyar a la organización con los costos-beneficio del reclutamiento.

#### ***b) Capacitación :***

Este es un departamento fundamental en el área de Recursos Humanos, y sus principales funciones son las siguientes :

## 1. Inducción :

Es el primer paso en el proceso de capacitación, hacer que los empleados tengan un buen comienzo ; este proceso consiste en familiarizar a los empleados nuevos con la organización, su trabajo y su equipo de trabajo.

Este proceso es en el cual los empleados nuevos adquieren los conocimientos, habilidades y aptitudes que los convierten en miembros exitosos de la organización.

Si este proceso es efectivo, se logra una unidad entre las metas individuales y las de la empresa.

Los beneficios que se obtienen con un programa formal de inducción son :

- Bajo índice de rotación de empleados.
- Mayor productividad.
- Mejor disposición de los empleados.
- Bajo costo en reclutamiento y entrenamiento.
- Se facilita el aprendizaje.
- Reducción de la ansiedad del empleado nuevo.

Cuanto más tiempo se dedique a ayudar a los empleados nuevos para que se sientan bienvenidas, mayor es la probabilidad de que se identifiquen con la organización y se conviertan en valiosos miembros de la misma.

## 2. Entrenamiento y capacitación :

La principal razón por la que las empresas entrenan a su personal de nuevo ingreso es por la conveniencia de lograr que sus conocimientos, aptitudes y habilidades lleguen al nivel requerido para un desempeño satisfactorio.

Conforme continúen en el trabajo, el entrenamiento y la capacitación adicional les brindará oportunidades de adquirir conocimientos y desarrollar habilidades nuevas.

Como resultado del entrenamiento y la capacitación, los empleados tendrán la oportunidad de adquirir y desarrollar habilidades nuevas.

Además de que tendrán la oportunidad de llegar a ser más efectivos en el trabajo y calificar para puestos con un nivel superior.

Los programas de capacitación pueden abarcar una amplia gama de contenido, reflejando las exigencias particulares de los puestos, además de entrenar para puestos específicos, muchos patrones ofrecen oportunidades de capacitación que van más allá de los requisitos inmediatos del puesto.

Es necesario desarrollar programas de capacitación relacionados directamente con las estrategias de la organización.

Es importante determinar las necesidades de entrenamiento de manera sistemática y por ello, se recomiendan tres tipos de análisis :

- El análisis organizacional, el cual consiste en examinar las metas, recursos y ambiente de la organización para determinar en que puntos de la capacitación, se debe hacer énfasis.
- El análisis de tareas, el cual significa determinar cual debe ser el contenido del programa de capacitación, con base en un estudio de las tareas o deberes del puesto.
- El análisis de la persona, el cual consiste en determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán en la capacitación.

Debido a los rápidos cambios en la tecnología y la transformación de las empresas en organizaciones grandes y complejas, los programas de capacitación y desarrollo han adquirido todavía más importancia para el éxito de la empresa.

A partir de la amplia gama de métodos disponibles para capacitar al personal directivo y no directivo, la empresa debe seleccionar los métodos que cumplan mejor con los objetivos de la capacitación y usen tantos principios de aprendizaje como sea posible.

Para planear y llevar a cabo los programas de capacitación es importante que los entrenadores pongan mas atención a los principios psicológicos del aprendizaje y a las características que deben tener los entrenadores de éxito.

Además de que es fundamental realizar una detección de necesidades de capacitación dentro de cada área de la organización, para así brindar una capacitación que se refleje en los logros de la compañía.

Desde el punto de vista legal en México, la capacitación y el adiestramiento son dos conceptos diferentes :

*Adiestrar* : Es preparar a un trabajador en todo lo necesario para que pueda desarrollar correctamente las actividades del puesto que desempeña.

*Capacitar* : Es preparar al trabajador en todo lo necesario para que pueda desempeñar correctamente otro puesto distinto al que ocupa.

Por todo esto, toda empresa que busque optimizar su proceso de capacitación requiere conocer el enfoque legal determinado en la Ley Federal del Trabajo.

### ***c) Relaciones laborales :***

Este departamento, integrado también dentro del área de Recursos Humanos, esta encargado de las relaciones con el sindicato y otras organizaciones laborales que puedan afectar en forma importante la capacidad de los directores para dirigir y controlar las diversas funciones dentro de la organización.

Sin importar nuestra actitud hacia los sindicatos, estos han sido una fuerza importante que le ha dado forma a las practicas empresariales, legislaciones y el pensamiento político.

Hoy en día, los sindicatos siguen siendo interesantes debido a la gran influencia que ejercen dentro de la productividad empresarial, el desarrollo del derecho laboral y las políticas y practicas dentro del área de Recursos Humanos.

Los sindicatos, a manera de organizaciones empresariales, han ido sufriendo cambios tanto en su funcionamiento como en su filosofía.

Los programas de cooperación entre obreros y directores, la compra de empresas por parte del sindicato y la representación sindical en la junta directiva de la empresa, ejemplifican el nuevo papel del sindicato en nuestra sociedad.

A continuación se describirá el proceso de las relaciones laborales :

Este proceso se inicia cuando los trabajadores no consideran que no están siendo tratados con justicia por parte de su patrón, este procedimiento consiste en cuatro pasos :

1. Los trabajadores desean una representación colectiva.
2. Se inicia el proceso de organización sindical.
3. Se llevan a cabo las negociaciones colectivas.
4. La administración del contrato.

Las leyes y reglamentos administrativos influyen en cada uno de los anteriores acontecimientos, otorgándole privilegios especiales o limitaciones según sea el caso a los trabajadores, directores o representantes sindicales.

La sindicalización de los empleados puede afectar de distintas formas dentro del área de Recursos Humanos.

Se podría decir que el efecto mas importante es el impacto sobre la toma de decisiones de la dirección sobre sus empleados.

Más importante aun es, que en algunos casos, la sindicalización restringe la libertad de la dirección para realizar en forma unilateral una política de Recursos Humanos y en ocasiones desafiar la autoridad de los supervisores.

Por todo lo anterior, podemos resumir que en nuestra sociedad, el derecho de los empleados a organizarse y tener negociaciones colectivas por condiciones de empleo esta bien establecido.

#### *d) Compensaciones :*

La administración de compensaciones es una herramienta vital para la salud organizacional de cualquier empresa, es decir, una buena compensación puede crear una serie de sentimientos de satisfacción en relación a todas las necesidades que pueda procurarse el hombre, así como, estas cubren lo que muchas veces el trabajador busca al desempeñar su trabajo a diario.

Por lo tanto el objetivo principal de este departamento es brindarle un servicio a la organización, este se traduce a lograr un progreso en todo el personal de la organización.

Dentro de este progreso se incluye el progreso económico del personal, de esta manera podemos concluir cuan importante es el departamento de Compensaciones dentro del área de Recursos Humanos.

La compensación es una función clave dentro de la Administración de los Recursos Humanos, la base sobre la que se determinan los pagos por compensación y la manera como son administrados pueden tener un efecto importante en la productividad de los empleados y en logro de los objetivos de la empresa.

Aunque el valor del puesto y el desempeño de una persona en el trabajo son factores importantes para determinar el sueldo de un empleado, este puede estar también

afectado por distintos factores como las condiciones del mercado laboral, los niveles de sueldo del área, el costo de la vida, la negociación colectiva y la capacidad de pago del patrón.

**CAPITULO III**  
**EL AREA DE COMPENSACIONES**

### 3.1 LAS COMPENSACIONES :

Dentro de este punto, se ha de analizar el término compensación y todo lo que este implica ; Entre la administración de compensaciones y las otras funciones del departamento de Recursos Humanos se presenta una interacción importante. Por ejemplo, al reclutar empleados nuevos, el nivel de pago que se ofrece puede aumentar o limitar la oferta de solicitantes.

Si este nivel es elevado, existirán una gran cantidad de solicitantes, por lo que las empresas tendrán una mayor cantidad de personas que elegir, y será más fácil contratar al candidato idóneo para el puesto.

Esto trae como consecuencia la reducción de costos en entrenamiento para el patrón, ya que la persona contratada contará con todas las habilidades requeridas para ese puesto.

Otro caso es que cuando los empleados tienen un desempeño extraordinario, las evaluaciones de desempeño pueden justificar un aumento a su sueldo.

Lo contrario es cuando los empleados consideran que sus salarios son bajos, o que las políticas de sueldo son injustas, pueden decidir dejar la empresa.

Como consecuencia de todo esto, “en toda empresa se debe desarrollar un programa formal para administrar las compensaciones de los empleados”.<sup>11</sup>

Lo que se busca con un programa de este tipo es, fijar las políticas que determinen los pagos de los empleados, además de la difusión de información a los empleados respecto a las formas de pago.

---

<sup>11</sup> A. Sherman y G. Bohlander, Administración de los Recursos Humanos, p.257.

“Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es el que se relaciona con la política de salarios”.<sup>12</sup>

El nivel de salarios en relación a la producción es el elemento más importante, tanto en la competencia de la empresa dentro del mercado de trabajo, como en las relaciones de la misma empresa con sus empleados.

El desarrollo de una empresa se basa en la dedicación y la calidad de todo su personal, el tener una buena política de relaciones con los empleados, es uno de los mejores métodos para aumentar la productividad, ya que por naturaleza un empleado se esfuerza más cuando recibe de la empresa incentivos importantes, además de una motivación adecuada.

Se utiliza el término compensaciones, abarcando con el mismo, las diferentes modalidades que lo integran (salario, beneficios, premios e incentivos, etc.) mediante los cuales personas son retribuidas por aportar su trabajo a las empresas.

### **3.1.1 Antecedentes :**

Existen sistemas de compensaciones desde que existe el trabajo, pero los que actualmente se consideran como tales, son básicamente aquellos que buscan medir la carga de tarea de cada puesto, y permitir la comparación con el mercado.

Tienen su primera manifestación en los Estados Unidos, hacia 1871, y fueron elaborados por la Comisión de Servicios Civiles. Posteriormente, en 1881, Frederick W. Taylor desarrolla un sistema para la Midvale Steel Co.

---

<sup>12</sup> I. Chiavenato, *op.cit.*, p. 349

Estos sistemas sencillos empiezan a adquirir solidez y complejidad ante la escasez de mano de obra planteada por la Primera Guerra Mundial.

En el año de 1922 el Bureau of personnel Research del Carnegie Institute of Technology elabora un primer sistema de clasificación o ranking.

En 1924, Merrill L. Lott crea un Plan Científico de Evaluación de Tareas, en el que con algunas modificaciones, es ahora conocido como el sistema de factores y puntos.

Una vez más la guerra impulsa estos sistemas. Durante la Segunda Guerra Mundial, el War Labor Board prohibió a las empresas otorgar aumentos sin su aprobación. Uno de los factores que facilitaba a las empresas la aprobación del W.L.B. era el de tener un sistema de remuneraciones, esto hizo que se difundieran con mayor fuerza en los Estados Unidos.

Al mismo tiempo, este impulso llevo a los sistemas de fijación de remuneraciones más allá de las fronteras de este país. México, entre otros, recibe esta tecnología hacia comienzos de los años cincuenta.

Como se ha visto, las compensaciones nacen como una necesidad de que los trabajadores tengan una remuneración justa con respecto al las labores que realizan dentro de la empresa, es importante mencionar que sus orígenes en los Estados Unidos son lejanos, y que a México llegaron hace muy poco, por lo que hay empresas que aun no conocen los diversos sistemas de compensaciones que se pueden utilizar.

### 3.1.2 El carácter multivariado del salario :

Los salarios son el centro de la relación transaccional más importante dentro del mundo de los negocios. Todas las personas que trabajan dentro de las empresas gastan su tiempo y esfuerzo, y a cambio reciben un dinero, que representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades entre empleados y patrón.

Los salarios representan una de las transacciones más complicadas, pues cuando una persona acepta un cargo dentro de la empresa, se compromete a una rutina diaria, tener un estándar de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una empresa a cambio de un salario.

“En razón de su complejidad el salario puede ser considerado como :

1. El pago de un trabajo.
2. Una medida de valor de un individuo en la organización.
3. Medio para alcanzar jerarquía de status dentro de la organización”<sup>13</sup>

Como se ha visto, estas tres definiciones son diferentes, una se refiere únicamente a pago por el desempeño de un buen trabajo, sin considerar ningún otro factor; la segunda definición de salario involucra la posición que tiene un empleado dentro de la empresa, es decir, el lugar que ocupa dentro de la jerarquía, y nos da a entender que entre mayor jerarquía tenga el trabajador dentro de la organización, mayor será su salario; y la tercera definición es muy parecida a la segunda, ya que menciona también que sueldo del empleado va íntimamente relacionado con el puesto.

---

<sup>13</sup> I. Chiavenato, *op.cit.*, Idem.

Es importante recordar, que para el empleado, el trabajo es muchas veces considerado como un medio para alcanzar un objetivo intermedio, este objetivo es el salario, a través de el, poder alcanzar un objetivo final.

Por lo que para el patrón el salario constituye un centro de costo, y para el empleado es una fuente de ingreso.

Hay aun, un tercer punto de vista en cuanto al salario, este puede ser para la empresa, al mismo tiempo un costo y una inversión, es un costo ya que los salarios se ven reflejado en el costo final del producto o servicio. Y se ve también como una inversión, porque representan la aplicación de dinero a un factor de la producción.

Para remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo, se debe conocer el valor que tiene determinado cargo en relación a los demás ; como la empresa es una organización formal, integrada de cargos en diferentes niveles jerárquicos y con diferentes sectores de especialidad , las compensaciones son un tema que abarcan a la empresa como un todo y repercute en todos los niveles y sectores de la misma.

Por todo esto, según Chiavenato, las compensaciones son :

“El conjunto de normas y de procedimientos que tratan de establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización”.

Estas estructuras salariales deben ser justas en cuanto a que : los sueldos devengados en cargos similares dentro de la organización, procurando mantener el equilibrio interno de esos salarios; y a los salarios en relación a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, con el intento de lograr el equilibrio externo de los salarios.

Al hablar de compensaciones se incluyen los siguientes términos :

- Salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios, (servicios de comedor, planes de retiro privados, etc.) ;
- Incentivos, (premios, gratificaciones, etc.)

Son todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con la que la organización retribuye a quienes en ella trabajan.

Al considerar las empresas, un sistema de compensaciones, lo hacen pensando en términos de costo-beneficio, es decir, cuando se fija una remuneración o cuando se establece un incentivo , la empresa espera un resultado de su inversión.

“Puede decirse que compensar es invertir en las personas”<sup>14</sup>

Esto ya que toda empresa, al invertir se empeña en obtener los mejores resultados de esa inversión, por lo que es importante que la empresa este siempre preocupada por darle a sus empleados los incentivos más eficaces, entendiendo como estímulo ; aquello que sirve para dirigir o mantener una conducta motivada.

Estos incentivos se integran dentro del sistema de recompensas mediante el cual la organización busca dirigir las acciones de quienes en ella trabajan.

Por lo que se ve como una necesidad que la gerencia implemente un sistema de recompensas para reforzar el deseo en los empleados de realizar las tareas primordiales de la empresa, aunque también una falta de compensación, puede desalentar las conductas y actitudes de los empleados y esto puede perjudicar sus resultados.

---

<sup>14</sup> J. Aquino, R. Vola, et.al, *Recursos humanos para no especialistas*, p 115.

Al hablar de compensaciones englobamos :

- Remuneraciones
- Incentivos y premios
- Beneficios

El sistema de remuneraciones es el conjunto de métodos tendiente a establecer los niveles salariales para los distintos puestos de la empresa.

En esencia, los sistemas de remuneraciones constan de dos aspectos centrales :

1. Es el que intenta medir el grado en que cada puesto contribuye al logro de los resultados de la empresa, el intento de fijar la importancia o criticidad que cada puesto tiene.
2. El segundo es el que permite al empresario comparar sus niveles salariales con los vigentes en el mercado.

### **3.1.3 Políticas y objetivos de las compensaciones :**

Los objetivos de un programa de compensaciones, como los de otras funciones de Recursos Humanos, deben facilitar la utilización efectiva y la administración de los Recursos Humanos de una empresa.

“Los objetivos de compensaciones también deben contribuir con los objetivos generales de la empresa”<sup>15</sup>

Por lo tanto, el programa de compensaciones debe adaptarse a las necesidades de una empresa y sus empleados.

Las metas más importantes dentro de un programa de compensaciones son :

1. Premiar el desempeño pasado de los empleados.
2. Conservar la competitividad en el mercado laboral.
3. Mantener la equidad salarial de los empleados.
4. Motivar el desempeño futuro de los empleados.
5. Mantener el presupuesto.
6. Atraer a los empleados nuevos.
7. Reducir una rotación innecesaria de empleados.

Para lograr estas metas, es necesario establecer políticas para guiar a la dirección en cuanto a la toma de decisiones, entre las políticas más comunes de compensaciones están :

1. El nivel de sueldos dentro de la empresa y si estos estarán por encima, por debajo o igual que el nivel de sueldos que impera en la comunidad.

---

<sup>15</sup> A. Sherman, y G. Bohlander, *op.cit.*, p.257.

2. La capacidad del programa de sueldos para ganarse la aceptación de los empleados y al mismo tiempo motivarlos para el desempeño máximo de sus posibilidades.
3. El nivel de sueldo con el que los empleados pueden ser reclutados y las diferencias de sueldos para los empleados nuevos y los más antiguos.
4. Los intervalos en los que se otorgaran aumentos de sueldo y la medida en la que el mérito o la antigüedad influirán en los aumentos.
5. Los niveles de sueldo necesarios para facilitar el logro de una posición financiera sólida en relación con los productos o servicios que se ofrecen.

### **3.1.4 Importancia de las compensaciones :**

Es extremadamente importante la administración eficaz de la estructura de compensación de una organización, no solo por la influencia que los salarios producen a quien los recibe, sino también en la compañía que los paga y sobre la sociedad de donde la compañía esta localizada.

#### **1. Importancia para los empleados :**

- a) Los salarios representan la base del patrón de vida del empleado, de su comodidad, de los servicios y de las reservas financieras que proporciona para si y para su familia.

- b) Los salarios percibidos presentan elevada influencia en el status del empleado en su comunidad, ese status es evaluado por la ganancia material más que por el tipo de trabajo, el cual algunas veces solo puede ser conocido por su superior.
- c) La posibilidad de ganancias mas elevadas puede también motivar a los empleados a aumentar su valor mejorando sus calificaciones personales y sus contribuciones a la compañía.

## 2. Importancia para la organización :

Los salarios representan una significativa porción de los costos de producción. La participación en los costos totales de la producción varia de acuerdo al tipo de producción, de acuerdo con la tecnología utilizada, etc.

Los aumentos en los valores salariales, generalmente son trasladados al consumidor o usuario que debe pagar productos y servicios más caros, lo que provoca a su vez una reducción en el volumen de ventas. Si el costo de los salarios aumentados no es transferido al consumidor o usuario, debe ser compensado por la mayor eficiencia o reducción en el margen de lucro.

Es de vital importancia el mantenimiento de un programa de salarios que no solo haga posible la maximización de la eficiencia de la ventas, sino que también, proporcione a los accionistas un retorno adecuado de sus inversiones, al mismo tiempo que estimule el ingreso y la permanencia de los buenos empleados.

## 3. Importancia para la sociedad :

Los salarios tienen un importante efecto sobre los diversos grupos e instituciones dentro de la sociedad. Los salarios más elevados proporcionan mayor poder adquisitivo, aumentan la prosperidad de la comunidad, y promueven la expansión de los servicios.

En la medida que los salarios aumentan hacen que los precios se vuelvan más elevados, lo que por otro lado sirve para reducir el patrón de vida de aquellos cuya renta no tiene un aumento proporcional.

Los precios elevados también pueden crear una reducción en la demanda de productos y servicios que los empleados generan, lo que causa una reducción en el número de cargos requeridos para producir aquellos productos y servicios. Si los salarios pueden ser compensados por una mayor productividad, y no por precios más elevados, entonces, podrán, efectivamente, contribuir al bienestar económico de la sociedad.

### **3.2 EL SALARIO, EL SUELDO Y SU ADMINISTRACIÓN :**

A continuación se tratarán los cuatro aspectos más importantes dentro de la administración de salarios : El análisis y la descripción de puestos, las valuaciones de puesto, los diferentes tabuladores de sueldos y la evaluación del desempeño, además de que se hablara de las encuestas de mercado.

Lo primero será definir el sueldo o salario; se entiende por sueldo base al pago que realiza la empresa a los trabajadores, por la prestación de los servicios de estos últimos a la misma, convenido y establecido en el Contrato Individual de Trabajo, celebrado entre el empleador y el sujeto.

Si se hace referencia a la acepción que la Ley Federal del Trabajo aporta sobre el salario o sueldo, en su artículo 82, podemos definirlo así :

Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

Además de que el artículo 86 nos proporciona una base para el pago de un justo salario o sueldo, a trabajo igual, desempeñando en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder a salario igual.

Entre la administración de compensaciones y las otras funciones del programa de Recursos Humanos se presenta una interacción importante, un ejemplo de esto sería que al reclutar empleados nuevos, el nivel de pago que se ofrece puede aumentar o limitar la oferta de solicitantes.

Si este nivel es elevado existirán una gran cantidad de solicitantes, entonces las empresas podrán elegir lineamientos de selección más exigentes y contratar empleados mejor a empleados mejor calificados.

Esto a su vez, puede reducir los costos de entrenamiento para el patrón, aunque puede llegar a suceder lo contrario, ya que si el pago es bajo se pueden atraer trabajadores poco hábiles que van a requerir una extrema capacitación para que su desempeño sea satisfactorio.

“La comunicación de información para los empleados respecto al pago se incluye como parte del programa”.<sup>16</sup>

A grandes rasgos el análisis y descripción de puestos, es lo que establece las relaciones entre lo que se paga por los distintos oficios dentro de la compañía, al mismo tiempo, las encuestas de mercado son quienes fijan las tasas máximas o mínimas para cada empleo.

---

<sup>16</sup> A. Sherman, y G. Bohlander, *Idem*.

Muchas compañías establecen una serie de tarifas o pasos, en lugar de fijar una tarifa fija; lo que estas hacen es que un empleado nuevo generalmente inicia con la tarifa básica para ese puesto, luego a medida que obtiene experiencia y antigüedad, va avanzando mediante las evaluaciones de desempeño que previamente se le han ido aplicando, esto no se debe confundir con el hecho de transferirlo de un puesto a otro, lo que sucede es que va avanzando dentro de su mismo puesto.

“El departamento de personal es normalmente responsable por la administración de los programas de sueldos y suele contar con una división especial que se dedica a esta función”.<sup>17</sup>

Sin embargo la alta dirección juega un papel muy importante dentro de su administración, ya que es responsabilidad de ella el revisar constantemente las políticas de sueldos y salarios; ya que todos los niveles gerenciales participan dentro del proceso de evaluación del desempeño.

El programa de compensaciones debe adaptarse a las necesidades de la empresa y a las de sus empleados, generalmente las empresas establecen metas muy específicas para su programa de compensación.

Un punto muy importante que se debe analizar es el concepto del Pago Equitativo; la equidad se puede definir como cualquier cosa de valor que se gana a través de la inversión de algo con valor.

No solo el pago debe ser equitativo, sino que también los empleados deben percibirlo así, varias investigaciones han demostrado que la percepción de los empleados respecto a lo que es equitativo y lo que no lo es, tienen un efecto dramático en la motivación de su comportamiento, así como también en su productividad.

---

<sup>17</sup> Strauss y Sayles, *Personal, Problemas humanos de la administración.*, p.508

Es por eso, que el departamento de Recursos Humanos, debe desarrollar prácticas de pago equitativas tanto interna como externamente.

### **3.3 Aspectos del salario :**

A continuación se hablará del concepto de salario, y todo lo que lo rodea, se dice que el dinero puede ser un gran estímulo para una mayor productividad, siempre que el empleado perciba que el aumento de su esfuerzo, lleva de hecho al aumento de su recompensa monetaria.

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de cualquier organización es el que se relaciona con la política de salarios.

“El desarrollo de una organización se basa en la calidad y en la dedicación de su personal”<sup>18</sup>.

Una buena política de relaciones con los empleados y un adecuado ambiente laboral, son dos de los mejores métodos, que nos permiten aumentar la productividad de la organización, ya que es lógico que un empleado que recibe de la organización, incentivos y motivación adecuada; se esfuerce más al realizar su trabajo.

Varios autores resaltan que el problema de la mayoría de los planes de remuneración reside en que los empleados no captan tal relación, y creen que la remuneración se hacen por la relación con la edad, la educación, el desempeño en años pasados, o aun en criterios intrascendentes como lo pueden ser la suerte o algún tipo de favoritismo.

---

<sup>18</sup> I. Chiavenato. *op.cit.*, p.349

El concepto de salario parece que esta sufriendo profundas modificaciones en razón de la opinión de varios funcionarios de diversas organizaciones.

Algunas investigaciones, muestran que los trabajadores tienden a encarar el salario como parte de la responsabilidad de la administración de la empresa por el tipo de tareas que la misma crea, como una recompensa por la posibilidad que esos trabajadores demostraron en vivir en un paulatino crecimiento de la insatisfacción y de la frustración.

Otro autor afirma que “los incentivos financieros no mejoran el trabajo de individuos poseedores de elevado grado de necesidad de realización, sino que sirve perfectamente a los individuos de bajo nivel de aspiraciones”.<sup>19</sup>

Por lo que se puede observar, ha habido muchas críticas al sistema de recompensas y de castigos vigentes, pero son muy pocas las propuestas sugeridas en la práctica.

Se nos presenta un nuevo enfoque para resolver este problema, que propone un sistema de normas para obtener un justo pago, cualquiera que sea el nivel del trabajo realizado, después de un intenso análisis de todo tipo de tareas, se llegó a la conclusión de que éste sistema de justo pago podría servir para cualquier empleado, independientemente del trabajo que este realizara.

El punto importante en este problema, era establecer el peso de la responsabilidad de cada tarea realizada, esto puede hacerse determinando el periodo máximo de tiempo durante el cual el trabajo que el superior delego a su subordinado, pudo ser ejecutado por este, por si solo, con su propia iniciativa y arbitrio, sin que esos elementos sean sometidos a la apreciación del superior.

---

<sup>19</sup> Idem, p.346

El hecho de que esta labor sea realizada por el subordinado, en un lapso de tiempo arbitrio, es una cuantificación y tiene que ver con dos aspectos :

1. Con la importancia de la tarea ejecutada, desde el punto de vista de la organización y,
2. Con el nivel jerárquico del funcionario.

Los individuos que cumplen diferentes tareas y que poseen el mismo lapso de tiempo arbitrio, deben tener una misma retribución salarial, cualquier desviación hacia abajo de ese nivel de comparación, generalmente viene acompañado de diferentes reacciones, que exigen que la administración de la empresa tome diversas medidas.

En cambio, cualquier desviación hacia arriba, llega acompañada por sentimientos de injusticia o favoritismos.

Al revisar estos puntos de vista, vemos que coinciden en que, una de las variables cruciales en el trabajo es el grado de control que el individuo ejerce sobre su propio comportamiento.

“Es así como en lugar de ese elemento simbólico e intercambiable -el dinero- el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de vida”.<sup>20</sup> Con esto podemos darnos cuenta de que el hombre da gran parte de su vida a una organización, que lo retribuye con un salario, y gran parte de la satisfacción de la persona en su puesto, estará basada en qué tan justo o no sea su salario.

Por lo que se tienen dos puntos de vista ; para el trabajador el salario significa una fuente de ingreso, mientras que para el patrón puede ser visto desde dos puntos de

---

<sup>20</sup> Idem, p.350

vista ; como un centro de costo, o como una inversión, ya que representan un intento de conseguir una retribución mayor.

“Se puede definir la Administración de Salarios como el conjunto de normas y procedimientos que tratan de establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización”.<sup>21</sup>

Las estructuras de salarios deberán ser justas y equitativas en relación a :

1. A los sueldos devengados en cargos similares dentro de la organización, procurando mantener el equilibrio interno de los salarios.
2. A los salarios en relación a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, con el intento de lograr el equilibrio externo de los salarios.

Ahora, se hablará de lo que es el equilibrio interno y el equilibrio externo;

- El interno es aquel que es alcanzado por medio de informaciones obtenidas de la evaluación y clasificación de puestos, basadas en un previo programa de descripción y análisis de puestos.
- El externo es quien que se alcanza por medio de informaciones externas obtenidas a través de la investigación de salarios.

Mediante esa información interna y externa, la organización debe definir una política salarial que normaliza los procedimientos con respecto a la remuneración del personal.

---

<sup>21</sup> *Idem*, p.350

Algunos de los factores internos que afectan el salario son : El valor del trabajo, el valor relativo de los empleados y la capacidad de pago del patrón, entre otras.

Algunos de los factores externos son : Las condiciones del mercado laboral, los niveles de sueldo en el área, el costo de vida, la negociación colectiva y la influencia del gobierno.

El objetivo de determinar los salarios es complejo, ya que muchos factores variables y muy relacionados que ejercen distintos efectos, sobre los salarios, a todo esto algunos autores le llaman un compuesto salarial, el cual esta formado de :

1. Mecanismo de ofrecimiento y búsqueda de empleados
2. Controles gubernamentales sobre los salarios
3. Sindicatos
4. Capacidad financiera de la empresa en el pago
5. Costo de vida
6. Productividad y desempeño de la empresa
7. Percepciones psicológicas de los individuos que reciben la remuneración
8. Factores regionales

Estos factores, entre otros, actúan independientemente o armónicamente unos con otros para aumentar o disminuir los salarios.

Se analizará la importancia que tienen las diferentes compensaciones para :

**a) Los empleados :**

- El salario representa el nivel de vida del empleado, su comodidad, los servicios que adquiera y las reservas financieras para el y su familia.
- El salario es la base del status del empleado dentro de su comunidad, este es evaluado más por la ganancia material que por el tipo de trabajo que desempeña, también sucede lo mismo dentro de la compañía, el salario que perciba, denotará la importancia de su puesto, sobre el de los demás.
- La posibilidad de obtener ganancias más elevadas, puede ser factor motivacional para los empleados, trataran de mejorar sus calificaciones personales y básicamente su contribución personal a las metas de la organización.

**b) La organización :**

Los salarios representan una parte significativa de los costos de producción. La participación en los costos totales de producción, varía de acuerdo al tipo de producción , a la tecnología, etc.

Generalmente, los valores salariales son trasladados al consumidor, el cual debe pagar productos y servicios más caros, lo que provoca una disminución en el volumen de ventas.

*c) )La sociedad :*

Tienen una gran influencia en los diversos grupos de la sociedad, ya que los salarios determinan el poder adquisitivo, entre más elevados sean los salarios, habrá un mayor poder adquisitivo por parte de la población. Como consecuencia de esto, se aumenta la prosperidad de la comunidad y promueven la expansión de los servicios.

Por otro lado, entre más aumentan los salarios, aumentan los precios y disminuye el patrón de vida de aquellos cuya renta no tiene un aumento proporcional.

Si los salarios pueden ser compensados por una mayor productividad, y no por precios más elevados, entonces podrán en efecto, contribuir al bienestar económico de la sociedad.

A continuación, se enumerarán los objetivos que persigue el establecimiento y mantenimiento de una correcta Administración de Salarios :

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa
- Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuada ocupación
- Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados al movimiento de personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera
- Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa

- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados
- Facilitar el proceso de la nómina

Para que estos objetivos puedan ser alcanzados, es necesario establecer directrices que orientaran el desarrollo y el mantenimiento del plan, todo esto con la finalidad de alcanzar el éxito del mismo.

Algunas de estas directrices son :

- Normas bien definidas y adecuadas para describir y analizar los puestos de la organización
- Levantamiento y análisis de la estructura de puestos de la organización y determinación de sus deberes y responsabilidades
- Ampliación de los factores de evaluación a los puestos analizados
- Clasificación de los puestos en grupos salariales
- Planeación y ejecución de investigaciones periódicas en la comunidad para conocer los salarios y beneficios concedidos

“La administración de compensaciones, al igual que otras funciones de la administración de Recursos Humanos, esta sujeta a regulaciones gubernamentales”.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> A. Sherman, y G. Bohlander, *op.cit.*, p.290

En México existen salarios mínimos que el patrón debe pagar, estos se dividen en salarios mínimos generales y salarios mínimos profesionales, para las diferentes áreas geográficas.

Estos salarios son fijados por las Comisiones Regionales y son sometidos a ratificación o modificación a la Comisión Nacional de Salarios Mínimos.

Cabe mencionar, que es de gran importancia el manejar los sueldos manera confidencial; en ocasiones el manejar los sueldos de manera confidencial puede generar percepciones equivocadas entre los empleados, en lo referente a la equidad del pago y su relación con el desempeño.

Sin embargo, la confidencialidad en los sueldos parece ser una práctica aceptada en muchas empresas del sector público como del sector privado. La dirección puede justificar esto con el argumento de que los empleados prefieren que su pago se mantenga en secreto.

Probablemente, uno de los motivos de la confidencialidad de los sueldos, es que así los directores tienen una mayor libertad en la administración de la remuneración, ya que no se dan a conocer las decisiones de pago y hay menos necesidad de justificarlas o defenderlas.

Cuando un empleado no sabe lo que les están pagando a los otros, es más difícil que se queje del suyo.

La confidencialidad también sirve para cubrir las injusticias existentes dentro de la estructura de pago. Sin embargo, es importante que la dirección trabaje en la creación de una estructura salarial objetiva y defendible, de otra manera, el dar a conocer las tasas de

pago, podría resultar desastroso para el desempeño y estado de ánimo de los trabajadores.

### 3.4 Análisis y descripción de puestos :

A continuación se hablará de lo que es un análisis de puesto, básicamente es una herramienta que nos permite determinar la complejidad de un puesto y el impacto del mismo dentro de la empresa.

El principal objetivo que busca el análisis de puesto, es el crecimiento productivo en el diario trabajo de los puestos, todo esto basándonos en los siguiente cuestionamientos :

¿ Qué se hace ?

¿ Cómo se hace ?

¿ Para qué se hace ?

Aquí vale la pena anotar algunos conceptos básicos :

Tarea : “Son las actividades individualizadas y ejecutadas por el ocupante del cargo”<sup>23</sup>.

Esta definición, generalmente se refiere a cargos simples y repetitivos, como los cargos de personal pago por horas u operarios.

---

<sup>23</sup> I Chiavenato, *op.cit.*, p.275.

**Atribución :** Son todas las actividades individualizadas realizadas por el ocupante del cargo. En el mayor de los casos se refiere a cargos que comprenden actividades más diferenciadas, como los contratos por mes.

**Función :** Un conjunto de tareas o atribuciones que son ejercidos de manera sistemática y reiterada por un ocupante del cargo, o por un individuo que, desempeñe una función.

**Cargo :** Es la posición jerárquica de ese conjunto de tareas o atribuciones dentro de la organización formal, generalmente definida en el organigrama. Cada cargo constituye una designación de trabajo, con un conjunto específico de deberes, responsabilidades y condiciones, generalmente diferentes de otras designaciones de su trabajo.

“El proceso de analizar un puesto es esencialmente el de determinar sus principales características o dimensiones”.<sup>24</sup>

Por esto es importante recalcar que el interés del análisis está centrado únicamente en el puesto y no en el ocupante.

Es importante mencionar qué es un Puesto : puesto es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

Cuando se hace mención del conjunto de operaciones, nos referimos a la concatenación de actividades propias de un puesto, es decir, al conjunto de cualidades y/o características que debe poseer una persona para ser titular de dicho puesto, a todas las

---

<sup>24</sup> Idem, p.276

responsabilidades que debe cumplir, como al conjunto de condiciones, como las limitaciones de tareas y las limitaciones propias del puesto.

Todo esto nos ayuda a determinar el peso específico del puesto en base a los resultados del mismo dentro de la organización, cabe mencionar también que se habla de unidad específica cuando existe un solo puesto con ese nombre dentro de toda la organización, y se entiende como unidad impersonal cuando el puesto no está ligado a la persona en su funcionalidad y resultados, es decir al realizar un análisis de puesto, se debe separar al puesto de la persona.

Esto con el fin de que el puesto pueda ser ocupado por cualquier otra persona que llene el perfil, y no limitarlo a las características de una sola, sino a las exigencias del mismo en relación al buen funcionamiento de la organización.

El procedimiento para realizar el análisis de puesto es el siguiente :

1. Preparar las descripciones de puesto : Para esto es importante conocer con anterioridad las funciones que debe realizar cada puesto, y de esta manera poder facilitar la realización de las entrevistas que nos permitirán conocer específicamente todo lo referente al puesto.
2. Realizar una entrevista al ocupante de cada puesto: La entrevista tiene diversas etapas que se deben tomar en cuenta para la obtención de resultados y la información, esta debe ser objetiva y sobre todo efectiva, tales etapas son las siguientes :

a) Preparación :

Hablar con el jefe inmediato de todos los trabajadores que se hayan escogido para realizarles la entrevista aclarándole los propósitos del análisis de puesto y la finalidad que tienen la entrevista dentro del mismo.

Se debe de concretar una cita con el ocupante del puesto, tratando de que esta se realice en un lugar sin interrupciones y propicio para llevarla a cabo. Se debe ser puntual en la cita.

b) Desarrollo :

- Se debe de crear un rapport adecuado.
- Explicar los objetivos de la entrevista.
- Aplicar el cuestionario.
- Obtener con claridad la función o responsabilidad del puesto.
- Tomar nota de todo lo que puede ser útil para el análisis de puesto.
- No discutir con el entrevistado, ni tratar de imponerle estereotipos personales del entrevistador.

Existen dos requisitos para escoger al ocupante del puesto adecuado, para realizar la redacción de la descripción de puesto en base a la entrevista :

- El de más experiencia.
  - El que realice mejor su trabajo.
3. Desarrollar un pre-proyecto de la Descripción o Borrador: Se debe realizar para poder corregir si existiera algún error (en su estructura) y para que el supervisor las revise y

pueda cambiar el contenido ; se deben hacer las aclaraciones de que es un borrador y de que pueden realizar las modificaciones necesarias para la optimización de la herramienta.

4. Revisión del borrador con el jefe inmediato: Es básica para la retroalimentación de la información que se tiene dada por el ocupante del puesto y la que su jefe inmediato pueda brindarnos.
5. Entrevista de ajuste: Se realiza directamente con el ocupante del puesto, después del cuarto paso, solamente si es necesario.
6. Elaboración de la descripción definitiva .

#### Redacción de la Descripción de Puesto :

Éste es el documento escrito del análisis de puestos, que sirve para identificar las labores y las principales responsabilidades que integran ese puesto, así como también indica los requisitos mínimos que debe poseer una persona para desarrollar el puesto adecuadamente.

7. Dar el visto bueno de todos los participantes en el desarrollo de las descripciones de puesto:

Existen diversas actividades que deben llevarse a cabo antes de realizar la aplicación de las entrevistas para el análisis de puestos, estas actividades son :

- a) Requerir la autorización de la Dirección General con el fin de obtener un apoyo incondicional de su parte ; además es la manera mas fácil de disminuir la resistencia que se pueda encontrar entre los diversos niveles jerárquicos de la empresa para su cooperación.

b) Coordinarse con los directores o gerentes de la empresa para el desarrollo del programa de aplicación de las entrevistas, con el fin de que convenzan del beneficio que va a brindar a la empresa la realización de los análisis de puestos, es decir, que las personas van a obtener un incremento en la productividad del puesto, lo cual puede, algunas veces, significar un incremento proporcional del sueldo de las personas titulares del puesto.

c) Especificar cuales son los objetivos que se persiguen con el análisis de puestos, dentro de la empresa, los cuales deben ser claros y precisos.

Con la finalidad de no provocar incertidumbre en los trabajadores, informarles oportunamente acerca de la aplicación del plan y su funcionamiento, a través de :

- Los líderes sindicales, si es que son sindicalizados, y/o
- Del supervisor, en puestos no sindicalizados, y/o
- De los ejecutivos, a todos los demás niveles

Preparar a los analistas, los cuales van a realizar la aplicación de las entrevistas, para la obtención de la información.

Existen diversos métodos para la recopilación de datos para los análisis de puestos, los cuales serán mencionados a continuación :

1. Observación directa :

Llevando a cabo un registro de las diversas notas que pueden ayudar a obtener datos claros e informativos.

## 2. Entrevista al trabajador :

Son preguntas que se le hacen al trabajador y al supervisor sobre un determinado puesto.

## 3. Cuestionario :

El trabajador contesta una guía de preguntas, en las que el entrevistador lo orienta para su correcta aplicación.

Se considera que la aplicación de los tres de manera conjunta brindan mejores resultados para una eficaz obtención de datos.

### **3.5 Descripción de puesto :**

La descripción de puestos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo, de los métodos empleados para la ejecución de estas atribuciones o tareas, y los objetivos del cargo.

Bien manejadas estas descripciones pueden dar datos importantes para que los sistemas de información de los empleados controlados por computadora, los cuales suministran datos útiles sobre recursos humanos, como por ejemplo sobre el carácter cambiante de los puestos en la empresa, analogías entre la tareas que se desempeñan en distintos departamentos y que podrían dar lugar a nuevos trayectos promocionales o cambios en la organización, entre otros.

La descripción deberá, en caso de ser utilizada en forma ideal, distinguir entre el contenido prescrito y direccionar de cada puesto.

Es conveniente que la gerencia sea quien decida acerca de la amplitud de los cargos, de igual manera, es necesario tomar una decisión acerca del grado de especialización o amplitud de los cargos desde el punto de vista, tanto de selección como de promoción.

Tomando como base el análisis de puestos se deben efectuar las siguientes acciones :

- a) Crear un formato de descripción, en base a las necesidades que presenta la empresa, o aplicar un formato ya existente.
- b) Realizar y actualizar todas las descripciones de puestos (específicas y genéricas).
- c) Determinar el perfil de cada puesto.

*Ventajas :*

- Permite conocer a los jefes las obligaciones y responsabilidades de los trabajos de una forma precisa y acertada.
- Da a conocer a cada trabajador sus funciones y/o actividades que deben ser desarrolladas con precisión y calidad.
- Facilita al supervisor la exigencia y el cumplimiento de las obligaciones asignadas a sus colaboradores.

- Evita el eludir responsabilidades o las fugas constantes de obligaciones.
- Permite la aplicación de un proceso efectivo de Reclutamiento y selección de personal.
- Funge como herramienta básica para la formulación de planes de Capacitación y Adiestramiento.
- Facilita la planeación y distribución de labores.
- Proporciona datos básicos para evaluar cada puesto.
- Ayuda a la determinación de los requerimientos contra los cuales se pueda medir la eficiencia de los trabajadores.
- Señala las condiciones riesgosas o peligrosas del trabajo que permitan tomar medidas preventivas de Seguridad e Higiene Industrial.
- Evita la invasión de otras áreas de responsabilidad de otros puestos.
- Puede servir como documento oficial en el Contrato Individual de trabajo.
- Evita la duplicidad de funciones de los puestos.

*Desventajas :*

- Obstaculiza la realización de tareas ajenas a las determinadas en cada puesto.

- Si su actualización no es dinámica, puede impedir el crecimiento del puesto y el desarrollo de sus ocupantes.
- Requiere de un mantenimiento constante de actualización, originando la necesidad de configurarse en una labor adicional del área de Relaciones Industriales, la cual se sugiere sea manejada por un especialista de la materia.

La descripción de puestos esta compuesta por los siguientes seis elementos indispensables en su estudio, los cuales pueden ser adaptados según las necesidades de cada empresa :

#### 1. Generalidades :

Determinadas por :

- Título del puesto : nombre oficial con el que se le conoce en la organización.
- Número de ocupantes : cantidad de plazas autorizadas por la organización en cada puesto para el cumplimiento de sus funciones.
- Fecha de elaboración de la descripción de puestos .
- Turno.
- Horario.
- Departamento.
- Área.

## 2. Ubicación organizacional :

A que puesto reporta y los puestos en línea de autoridad que le reportan, tanto directos como indirectos.

## 3. Misión del puesto :

Describe la finalidad del puesto, incluyendo las principales áreas que influyen en el desempeño de la responsabilidad.

## 4. Descripción Genérica (es opcional su utilización) :

Función principal del puesto ; este nos proporciona una visión general y clara de lo que se debe realizar en un determinado puesto, y que es además lo que lo distingue de los demás puestos de la empresa. La redacción de la descripción genérica inicia con verbos en infinitivo.

## 5. Descripción específica :

Señala de forma detallada en que consisten todas las actividades que conciernen al puesto y con qué propósito se realizan, es decir, determinar el ¿Qué ?, el ¿Cómo ? y el ¿Para qué ? de cada puesto.

Las funciones y/o actividades pueden calificarse según la frecuencia o periodicidad con que se realizan. Se dividen de la siguiente forma (la división es la misma en la que se utiliza en la descripción específica, punto número tres del formato del análisis de puestos) :

- a) Actividades cotidianas o rutinarias.
- b) Actividades periódicas.
- c) Actividades eventuales o esporádicas.

#### 6. Requerimientos del puesto :

Son los requisitos mínimos necesarios que debe reunir una persona para desempeñar con éxito las labores asignadas. Dichos requisitos son acorde totalmente a las funciones o actividades específicas del puesto.

Algunos de los requisitos más utilizados son los siguientes :

- Escolaridad.
- Experiencia.
- Habilidad para comunicarse.
- Planeación de actividades.
- Solución de problemas.
- Toma de decisiones.
- Supervisión ejercida.
- Alcance del trabajo.

- Edad.
- Sexo.
- Estado civil.
- Alcance del trabajo ; es decir, complejidad de las funciones incluyendo responsabilidades y autoridad del mismo.
- Esfuerzo físico y mental.
- Habilidades específicas.
- Medio ambiente y/o riesgos propios en el desempeño del trabajo.

Revisando todo lo anterior nos hemos dado cuenta de que los resultados de la descripción y el análisis de cargos son muy amplios : Nos sirve para el Reclutamiento y Selección de personal, la identificación de las necesidades de entrenamiento, organización y planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de cargos, proyecto de equipo y métodos de trabajo, etc.

“Casi todas las actividades de recursos humanos se basan en informaciones proporcionadas por el análisis de cargos”.<sup>25</sup>

En otros términos, el análisis y la descripción de puestos, son un punto de partida para la mayoría de las soluciones de los problemas ocupacionales, lo que hasta cierto

---

<sup>25</sup> Idem, p.295.

punto ha traído confusiones, ya que la cantidad de detalles, la presentación de la información y los puntos críticos de información sobre las necesidades de un puesto asumen variaciones enormes de una organización a otra.

### **3.6 Valuaciones de puesto :**

La implantación de los programas de valuación de puestos en las organizaciones comerciales, industriales, gubernamentales y educativas, con el propósito de mejorar la administración de sueldos y salarios, se ha desarrollado a un ritmo acelerado desde principios de 1940.

Aparte de las organizaciones que normalmente poseen dichos programas, otras están mostrando un creciente interés hacia esta técnica de administración moderna.

Entre los problemas básicos que estas organizaciones han tenido o habrán de tener que solucionar, son las etapas que deben seguir, la forma en que deben ejecutarlas y quiénes serán los responsables de este proceso.

“El monto del sueldo o salario que debe pagarse a cada empleado, es un problema básico para cualquier empresa”.<sup>26</sup>

Esto no es solamente un problema de cuanto se le debe pagar hoy a los empleados, sino también cuanto se le debe pagar en un futuro.

Esta decisión tiene efectos impactantes dentro de la empresa, es decir, cualquier empresa ya sea grande o pequeña se enfrenta a grandes dificultades para llegar a una solución congruente y equitativa.

---

<sup>26</sup> E. Lanham, *Valuación de puestos*, p. 11

Muchas de las funciones del departamento de Recursos Humanos se vuelven inútiles cuando la estructura de sueldos y salarios es criticable.

Puede suceder que un empleado se preocupe por el valor de su salario y por la relación que este guarda con el de sus compañeros, por todos esto se pueden generar disgustos y antagonismos dentro de la empresa.

Los errores típicos de una mala estructura de sueldos y salarios son :

- Una valuación incorrecta del valor o mérito del empleado.
- Tener un favoritismo o discriminación hacia ciertos empleados.
- Cambios incorrectos en el salario cuando se asciende o se transfiere a un trabajador, no realizar cambios adecuados en el salario.
- Permitir que una presión indebida de los jefes, sindicatos y otros empleados tenga influencia directa en la determinación de los salarios.
- El más común, que es el tener una incorrecta valuación de un puesto.

Al determinar los salarios para los empleados, es importante tomar en cuenta el valor que ese trabajo aporta para la empresa y la eficiencia con que el mismo es realizado.

A continuación se define lo que es valuación de puestos :

“Es la operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización en relación con otros puestos de la misma”.<sup>27</sup>

Es importante mencionar que la valuación de puestos necesita que se realicen una serie de pasos antes, como la obtención de los componentes de los puestos, su análisis, ordenar estos datos en una descripción del puesto, el estudio de las anteriores, el valuar los puestos mediante algún método de tasación y finalmente el avalúo de cada puesto de acuerdo a la valuación.

Generalmente, las empresas que adoptan algún programa de valuación de puestos, esperan conseguir ciertos objetivos, en la mayor parte de los casos son :

1. Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos, para determinar el valor relativo de los puestos.
2. Proporcionar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de la compañía.
3. Proporcionar datos para establecer una estructura de salario comparable a las de las otras compañías, del mismo giro o estructura.
4. Permitir a la administración medir y controlar con mayor precisión sus costos de personal.
5. Servir como una base para la negociación con el sindicato.
6. Proporcionar una estructura para la revisión periódica para la revisión de sueldos y salarios.

---

<sup>27</sup> Idem, p. 15

7. Crear principios claros y técnicas imparciales que permitan al cuerpo de mando, un tratamiento más objetivo de los salarios.
8. Ayudar a la selección, colocación, ascenso, transferencia y capacitación del personal.
9. Aclarar funciones, autoridad y responsabilidad, lo que a su vez, ayuda en la simplificación del trabajo y eliminación de operaciones duplicadas.
10. Reducir quejas y rotación de personal, aumentando, así la moral del personal y mejorando las relaciones entre la empresa y empleado.

Se puede hablar de ciertas limitaciones en cuanto al los planes de valuación de puestos, “Los favorecedores de la valuación de puestos, no establecen que el programa corregirá o eliminara completamente muchos problemas en la determinación o en la aplicación de salarios.”<sup>28</sup>

Por lo que no es posible asegurar que será la solución de las discusiones de contrato colectivo, y mucho menos de los problemas sindicales ; pero una realidad es que ayuda a reducir errores y desigualdades en cualquier organización.

Para instalar un programa de valuación de puestos dentro de una organización es importante tomar en cuenta que debe haber una planeación cuidadosa, que requiere de un buen tiempo, y que debe haber una organización que prevea los problemas y dificultades que se pueden llega a presentar.

Ahora se enumeraran los pasos preliminares a la implantación de un programa de valuación de puestos :

---

<sup>28</sup> Idem, p. 17

### 1. Origen de la sugerencia inicial de instalación .

Esta puede venir de cualquier persona de la organización, pero generalmente surge de los empleados administrativos, y no de entre los subordinados. Muchas veces, son los directores de personal quienes sugieren la valuación, ya que son estos quienes se dan cuenta de las necesidades e inquietudes de los empleados.

### 2. Necesidad de la autorización de la alta gerencia.

Esta autorización se requiere para la realización de un estudio preliminar, además de que la alta gerencia será quien fije, más tarde las políticas de sueldos y salarios de la organización.

### 3. Presentación del estudio propuesto a la alta gerencia.

Este estudio le dará las bases a la gerencia para verificar si están arrojando la información necesaria, generalmente es el de recursos humanos el que se encarga de revisar el estudio, ya que el es experto en esa área.

Los resultados de este análisis en la mayoría de los casos son los que se muestran a continuación :

- Existen desigualdades en los salarios.
- Se dificulta colocar nuevos puestos en relación correcta con los antiguos.
- Las funciones y responsabilidades de los puestos antiguos, cambian con el tiempo, las modificaciones en cuanto a relaciones y salarios tardan mucho tiempo.

- La falta de uniformidad en los títulos de puestos y sus funciones, presenta dificultades para la clasificación adecuada de los empleados.
- No existe previsión para asegurar la revisión periódica del salario de cada empleado.
- No se han definido políticas para asegurar consistencia cuando se conceden aumentos de salario, con respecto a tipo, cantidad y fecha de concesión, además de la frecuencia con que estos se dan.
- No se tiene previsto un control sistemático de sueldos y salarios.

#### 4. Presentación del plan propuesto al grupo de jefes .

“La adopción de un programa serio, significa que los jefes no estarán ya en posición de actuar con la libertad que una vez gozaron.”<sup>29</sup>

Esto quiere decir que ellos seguirán controlando las políticas de sueldos y salarios, pero no podrán tomar ciertas decisiones arbitrariamente, sino, que tendrán que sujetarse a las políticas y normas que la valuación de puestos haya establecido.

#### 5. Presentación del programa propuesto al grupo de empleados.

Esto nos indica que no solamente los altos mandos deben estar enterados, todos los miembros de la organización deben saber que la estructura de sueldos cambió y cuales son los beneficios de la nueva.

---

<sup>29</sup> Idem, p. 29

El comunicarles tiene como objetivo que la reacción de los empleados no sea negativa, además de que esto produzca una confianza de ellos para con la empresa.

6. Tipo de información dada a supervisores y empleados .

La información incluye básicamente cuatro factores :

- Efectos que se espera tenga el programa en jefes y subordinados.
- Ventajas que se esperan con su instalación.
- Procedimientos que deben llevarse a cabo para instalar el plan.
- Cual es el campo de aplicación del plan.

Algunos de los objetivos que persigue la valuación de puestos son los siguientes :

1. Jerarquizar de manera justa y adecuada los puestos.
2. Lograr la estructura de sueldos y las políticas respectivas adecuadas.
3. Asignar los sueldos y salarios más justos, y apoyados de bases mas firmes y objetivas.
4. Lograr un aumento en la productividad.
5. Mejorar el ambiente de trabajo.
6. Realizar una comparación interna y externa de puestos.

7. Captar recursos humanos capaces y aptos para el trabajo y para el cumplimiento de los objetivos propios del puesto.
8. Lograr una mayor estabilidad de trabajadores, es decir llevar la rotación a una disminución de sus niveles.

Existen diversos métodos de Valuación de puestos, para que la empresa aplique, a través de un especialista en la materia, el que sea mas útil según las necesidades de la empresa en cuestión de dinero, de profundidad y del tiempo que disponga para llevar a cabo esta actividad.

### **3.6.1 Métodos de Valuación de Puestos :**

#### **1. Método de gradación previa :**

Es referente al manejo de grados. Consiste en clasificar los puestos en niveles, clases o grados de trabajo, previamente establecidos. Regularmente es sugerible la utilización de cinco a ocho grados (niveles jerárquicos) en orden ascendente. Las etapas del método de gradación previa son las que a continuación se presentan:

- a) Definir la cantidad de niveles o grados óptimos a utilizar.
- b) Definir los niveles o grados, es decir, describir claramente qué significa grado o nivel.
- c) Determinar los puestos que se van a evaluar :

Conviene valorar todos los puestos de manera interna, cuando se valúan de forma externa se toman los puestos típicos o tipo, es decir, los que son de fácil identificación en

el mercado, y los demás puestos que sobren internamente en la organización deberán quedar alineados en los típicos según las políticas de empresas.

d) Clasificación o jerarquización de los puestos :

Los grados, generalmente manejados en este método son :

- *Trabajos no calificados :*

Puestos que si bien requieren cuidado, diligencia y seguridad no exigen una amplia preparación.

- *Trabajos calificados :*

Puestos que requieren preparación manual o intelectual previa.

- *Puestos de criterios :*

Requieren capacidad para distribuir el trabajo y vigilar que se realice conforme a los procedimientos.

- *Puestos técnicos :*

Suponen cierto carácter creativo y de iniciativa personal.

- *Puestos ejecutivos :*

Tienen a su cargo el manejo de departamentos considerando esta actividad en su acepción mas amplia.

- *Puestos administrativos :*

Entrañan gran responsabilidad ya sea por lo elevado y genérico del control que ejercen o por la importancia de las funciones que dirige.

- *Puestos directivos :*

Reside la dirección de la empresa y por quienes establecen las políticas a seguir por todo el personal en todas las áreas.

Al emplearse este método los puestos son comparados unos con otros con objeto de determinar si un puesto concurre el mismo nivel de obligaciones, responsabilidades y requisitos para su cumplimiento que en otro de la serie o bien si son mayores o menores.

“Al compararse los puestos puede determinarse su orden de importancia”<sup>30</sup>

Los puestos no son considerados en sus partes componentes haciendo la comparación de cada una de las partes, por el contrario, la comparación se hace de los puestos como un todo, siguiendo ciertas guías específicas para establecer la comparación.

Las diferencias entre los puestos deben ser señaladas y consideradas con objeto de establecer una gradación defendible.

## **2. Método de alineamiento :**

Consiste en ordenar los puestos de una Empresa, valiéndose para ello de la promediación de las Series de Orden, estas series son el número que se le va a dar a cada puesto, formadas por cada uno de los miembros de un Comité de Valuación respecto a los puestos básicos.

*Etapas principales para el manejo de este método :*

### **a) Integración del Comité :**

---

<sup>30</sup> *Idem*, p. 75

Debe ser un número no de personas que participen, los participantes deben de ser personas que conozcan los puestos, deben de tener criterio amplio y objetivo, y tener un nivel jerárquico alto dentro del organigrama de la empresa.

b) Fijación de puestos tipo :

Determinar cuales son los puestos que se van a valorar.

c) Formación de series de orden :

Especificar, en base a una numeración determinada, cuales puestos van a entrar a cada nivel de puestos.

d) Combinar y promediar las series de orden :

Al realizar esta operación si el resultado que se obtiene es de .5, la cifra se sube al número no inmediato, anterior o posterior, más cercano.

e) Ordenamiento de los puestos tipo :

Decir cuantos puestos, y cuales, quedaran en cada serie de orden, por lo tanto, se realiza una jerarquización de los mismos.

f) Repetición de las operaciones anteriores :

Se sugiere la repetición del método para no perder de vista la subjetividad en las calificación.

g) Arreglo de los salarios fuera de orden :

Tomar el promedio de los salarios que caen dentro de una misma serie de orden, y ubicar los salarios de ese grado dentro del promedio, o hacerlo semejante a este.

h) Clasificación de los demás puestos :

### **3. Método de Comparación de Factores :**

Consiste en ordenar los puestos de una empresa en función de sus factores principales y de acuerdo con un valor monetario que se asigne a cada uno de los factores citados, combinando, al final, ambos resultados.

Es una combinación del Método de Alineamiento con valores monetarios.

*Etapas del método :*

- a) Integración del Comité y realizar la determinación de los puestos tipo que participaran en la valuación.
- b) Selección de los factores del salario entre los factores de valuación, es decir, determinar cuales serán los elementos a valuar de cada puesto por cada miembro del Comité. Los factores ideales que se recomiendan seleccionar son de 3 a 5.
- c) Distribuir el salario entre los factores, es decir, darle a cada elemento un valor monetario, puede ser en dinero o en porcentaje de salario.
- d) Promediación del salario por factor/elemento.
- e) Formación de Series en función a cada factor.

- f) Registro del orden de los puestos dentro de una escala de salarios.
- g) Determinación de las series finales por factor.
- h) Valuación de los demás puestos, los que no son puestos fijos.

Dentro de este método existen algunas ventajas y desventajas en el momento de ponerlo en práctica y aplicarlo dentro de la empresa.

#### **4. Método de Valuación por puntos :**

Consiste en asignar cierta cantidad de puntos a un puesto en cada uno de los factores que lo integran conforme a la mayor o menor complejidad o intensidad con la que cada uno de dichos factores intervienen en el puesto con el cual se establece un peso relativo, el cual se obtiene mediante la suma de los puntos obtenidos en el grado seleccionado de cada factor ; que tiene cada uno de ellos en relación con los demás puestos de la empresa.

*Procedimiento para la utilización de este método :*

- a) Determinar los factores a evaluar del puesto, y definirlos, se hace acorde a las necesidades de la institución.
- b) Análisis y descripción de los puestos :

Pueden realizarse en esta etapa o utilizar los ya existentes.

- c) Integrar un comité de Valuación de Puestos. (opcional)

d) Diseñar el Manual de Valuación, incluyendo :

- Objetivos
- Políticas
- Procedimientos
- Formato de valuación
- Sistema de valuación
- Demás factores que puedan integrar el Manual de Valuación.

Estos factores deben estar :

- Definidos
- Claros, precisos y concisos
- Graduados
- Manejar de 7 a 15 factores, ya que con menos se puede caer en la subjetividad, y con más puede ser difícil de manejar y de repetir el procedimiento del método.
- Deben distinguirse unos de otros.
- Deben ser objetivos, de acorde a las necesidades de la Compañía.

- Deben abarcar todos los puestos a evaluar.

Los requisitos necesarios para determinar los factores a utilizar en el Método de Valuación por puntos son :

- Objetividad
- Discriminatorios, es decir, que se encuentre la diferencia entre cada factor.
- Totalidad, es decir, que abarque la mayoría de los puestos.

e) Valuación de los puestos por los miembros del Comité : (opcional)

Existen tres elementos base para realizar la Valuación de los Puestos :

- Descripciones de Puestos
- Formato y manual de Valuación de Puestos
- Requerimientos o perfil de puesto

Cada miembro del Comité de Valuación debe llenar los siguientes formatos :

1. Registro individual por miembro y por nivel.
2. Registro individual por miembro y por niveles.

- f) Determinar el número de niveles jerárquicos sobre los cuales se van a clasificar los puestos.

Antes de determinar los niveles jerárquicos, se debe de especificar el organigrama de la institución, para tomar el número de nivel dentro del mismo y aumentarle de un 30% a un 40% mas de los que actualmente existen.

- g) Determinar la amplitud de puntos en cada nivel, es decir, los máximos y mínimos dentro de cada rango, con el fin de establecer un Tabulador de puestos.

Fases para determinar los mínimos y los máximos de cada nivel :

- Tomar el número mas bajo de puntuación.
- Tomar el número más alto de puntuación.
- Restar el máximo valor mínimo.
- Dividir el anterior resultado entre el número de niveles a manejar y obtener la amplitud de puntos de cada nivel.
- Sumar los puntos obtenidos en la amplitud de puntos al mínimo de puntos obtenidos, tomando en cuenta el número sobre el cual se parte, así se obtiene el puntaje máximo del nivel.
- Para obtener el puntaje mínimo del siguiente nivel se suma 1 a lo obtenido en el puntaje máximo del nivel anterior, y así sucesivamente hasta llegar al nivel máximo del ultimo nivel a manejar (el cual ya lo tenemos, solo debe de coincidir).

Vaciar los datos obtenidos dentro de la tabla de máximos y mínimos de cada puesto.

h) Tabulador de Sueldos :

Se deben realizar y calcular lo siguientes pasos :

1. Promediación de sueldos por sueldo y por nivel, para lo cual se utiliza un cuadro que se denomina como Nomina del nivel del Sueldo Base, y que contiene información del nivel del puesto, el numero de ocupantes, el sueldo base total por puesto y el promedio ponderado por nivel.

El sueldo base total por puesto se calcula sumando los sueldos que perciben los ocupantes de los puestos de cada nivel.

El promedio ponderado por nivel se obtiene dividiendo el total por nivel de sueldo base total por puesto entre el total de cada nivel de número de ocupantes.

2. Realizar la aplicación de la formula matemática para normalizar la tendencia de los sueldos por niveles y poder compararlos con la curva que el mercado marca. (Este paso se complementa una vez que se obtienen los promedios de sueldos en el tabulador, después de aplicar las fórmulas necesarias para su calculo).

Se va a auxiliar de una herramienta estadística la cual sirve para conocer el comportamiento de los sueldos en los diferentes niveles que se manejan en la valuación de los puestos. Los pasos para conocer la adecuada tendencia de los sueldos son los siguientes :

- Gráficar los sueldos reales de la empresa.

- Obtener el sueldo promedio de cada nivel.
- Unir los puntos obtenidos del paso anterior.
- Realizar una curva normalizada de todos los sueldos a través de cualquiera de las siguientes fórmulas matemáticas para líneas de ajuste :

Recta :  $y = a + b$

Cuadrática :  $y = a + bx + cx$

Exponencial :  $y = a + b \cdot 0$        $y = ae^{bx}$

Geométrica :  $y = ax^b$

Logarítmica :  $y = a + b \log x$

3. Determinar la amplitud de rango, para aplicar la justicia distributiva ; es un elemento básico para establecer los diferentes rangos de sueldos en un mismo nivel, es decir, se determina la distancia total que existen entre el máximo y el mínimo valor de cada nivel.

Este porcentaje se establece y se calcula a partir de la media del nivel para determinar el punto mínimo a ganar, y de ahí nos referimos para valorar el punto máximo a percibir por los trabajadores de un nivel específico.

A continuación se determina más claramente la obtención del mínimo y máximo de cada nivel :

Mínimo : punto medio/1. La mitad de la amplitud de rango.

Máximo : mínimo /1. La amplitud de rango.

La amplitud de rango no puede ser muy grande porque se van a traslapar los niveles ; pero, si la amplitud de rango es muy chica se delimitan mucho las posibilidades de mejora económica.

En base al Tabulador obtenido en este punto podemos concluir si los sueldos que realmente se están pagando a los trabajadores esta por abajo, por arriba o al mismo nivel del que realmente pretendemos que estén.

El resultado logrado nos va a servir para determinar a que puestos se les va a aumentar el sueldo y en que porcentajes, además de establecer una planeación de incrementos de sueldos durante determinado periodo de tiempo.

Tomando todos los datos anteriores vamos a construir una ultima tabla, dentro de la equidad interna de la empresa, con la cual podemos observar clara y conjuntamente gran parte de información importante para la toma de decisiones para los incrementos de sueldos.

El cuadro a construir debe contener los siguientes puntos :

- Nivel
- Puntos : Máximos y Mínimos
- Tabulador : Mínimo, media y máximo.

Hasta este punto manejamos la equidad interna de Compensaciones dentro de una empresa.

Contamos con todos los elementos suficientes para poder realizar la toma de decisiones con respecto al manejo de la Administración interna de Compensaciones.

### **3.7 Evaluación del desempeño :**

En este punto se hablará de los programas de evaluación del desempeño, mismos que son necesarios para que una organización mantenga su productividad.

“Por supuesto, la evaluación del desempeño se da en todas las organizaciones, ya sea con un programa formal o sin él”<sup>31</sup> ya que los supervisores están observando constantemente la manera como sus subordinados llevan a cabo sus labores y se están formando una impresión del valor relativo de estos empleados para la organización.

Al parecer la mayoría de las empresas utilizan un programa formal, ya que se han realizado diversos estudios que confirman que la evaluación del desempeño, es una actividad valiosa para las organizaciones.

El éxito o fracaso de un programa de evaluación del desempeño depende de la filosofía subyacente al mismo y de las actitudes y habilidades de los responsables de su administración.

Se pueden utilizar muchos métodos distintos para reunir información acerca del desempeño de los subordinados, sin embargo el reunir esta información es solo el primer paso del proceso de evaluación.

---

<sup>31</sup> A. Sherman, y G. Bohlander, *op.cit.*, p.222

Después, se debe evaluar la misma, dentro del contexto de las necesidades de la organización y se le debe comunicar a los empleados de tal manera que se logren como resultado altos niveles de desempeño en la organización.

A continuación se definirá lo que es la Evaluación del desempeño :

Es un método de observación o de disposición de carácter uniforme y general, mediante el cual estimamos el trabajo de cada empleado referido al tipo de responsabilidad que le es requerido y por lo cual recibe una remuneración equitativa.

La evaluación del desempeño persigue diferentes objetivos entre los cuales nos podemos encontrar los siguientes :

- Orientación hacia la empresa, ya que de alguna manera representa el avalúo del capital humano dentro de la misma.
- Permite que el trabajador conozca sus deficiencias y posibles mejoras al desarrollar sus labores.
- Elimina la rutina y produce un esmero en el trabajador para la obtención de mejores prestaciones.
- Auxilia en el establecimiento y continuidad de un programa de Incentivos.
- Proporciona un formato que permita al supervisor recomendarle al empleado un programa específico diseñado para mejorar su desempeño.
- Proporciona una base de recomendaciones salariales.

Además existen objetivos específicos que la empresa persigue en la elaboración de un programa de Evaluación del desempeño, algunos son :

- Dar a conocer el potencial del factor humano que labora dentro de la organización.
- Proveer a la empresa de un instrumento de conocimiento y control de las actividades del personal.
- Establecer criterios que normen las políticas del personal, en cuanto a la fijación de salarios, promociones, corrección de deficiencias individuales, motivación al personal, etc.
- Es una base fundamental para el ascenso del trabajador.
- Encauzar y motivar al subordinado, para mejorar el entendimiento de principios y objetivos que persigue la empresa.
- Resaltar la importancia que tiene el factor humano, para el planeación dentro de la organización.
- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de los trabajadores.

Algunos de los objetivos que los trabajadores pueden especificar y proponerse pueden ser :

- Mantener una situación real de su trabajo.
- Conocer los aspectos a corregir o a perfeccionar.

- Conocer sus características, deseos, aspiraciones, etc., son tomados en cuenta por la organización.
- Establecer las bases para obtener un mejor resultado al desempeñar su trabajo.

Los objetivos que pueden establecer los supervisores en la implantación de un programa de Evaluación del desempeño son los siguientes :

1. Servir como evaluación técnica, no subjetiva de su personal.
2. Medio para mejorar las relaciones con sus subordinados.
3. Ser la base del análisis imparcial para aumentos de sueldos, ascensos, reajustes, transferencias, etc.
4. Permite conocer lo que puede esperarse de sus colaboradores.
5. Es un medio eficaz para asegurar las metas de grupo y reforzar el trabajo en equipo.
6. Desarrollar al personal.

Se manejan dos aspectos o características al evaluar el desempeño de un trabajador ; estas son las siguientes :

- a) Aspectos objetivos :

Resultados alcanzados sobre objetivos previamente establecidos.

b) Aspectos subjetivos :

Son las características personales de los trabajadores ; entre las que podemos incluir algunas como :

- Responsabilidad
- Don de mando
- Toma de decisiones
- Creatividad

La evaluación del desempeño persigue dos fines, uno es psicológico y el otro es administrativo, a continuación se muestra cada uno :

a) Aspectos psicológicos :

Se debe conocer la conducta y el rendimiento individual de cada uno de los trabajadores, así como identificar, a través de la aplicación del programa, las principales cualidades, deficiencias, necesidades, logros, insatisfacciones y posibilidades de desarrollo personal.

b) Aspectos administrativos :

Hay que identificar las cualidades individuales del sujeto para el reclutamiento y selección del personal. Sirve además de justificante para el incremento justo de sueldos, además de auxiliar en las promociones y ascensos del personal.

En el procedimiento de Evaluación del desempeño, los gerentes y supervisores han servido generalmente como evaluadores del desempeño de sus trabajadores, esto es ya que en la mayoría de los casos, se encuentran en la mejor posición para llevar a cabo esta actividad, aunque a veces no les resulte posible hacerlo.

“Los compañeros pueden identificar rápidamente el liderazgo y las habilidades interpersonales además de otras fuerzas y debilidades de sus compañeros de trabajo.”<sup>32</sup>

Una ventaja de las evaluaciones entre compañeros es la convicción de que proporcionan información mas precisa y valida que las evaluaciones realizadas por los superiores.

A pesar de los beneficios de este tipo de evaluación no es muy común utilizarla debido a que :

1. Las calificaciones de compañeros son solamente un concurso de popularidad.
2. Los directores se resisten a renunciar al control sobre el proceso de evaluación.
3. Aquellos que reciben calificaciones bajas, pueden tomar represalias contra sus compañeros.
4. Los compañeros tienen estereotipos que se reflejan en sus calificaciones.

Dentro de la Evaluación del desempeño, existen diferentes métodos o sistemas para llevarlo a cabo. A continuación se señalan de manera breve cuales son y en que consisten.

---

<sup>32</sup> Idem, p.225

Los métodos de evaluación han evolucionado de forma considerable, hoy en día son más congruentes con los objetivos de la empresa y más prácticos en su aplicación.

#### 1. Escalas de calificación :

Estas son un método muy común, en este método se representa cada rasgo o característica por calificar en una escala sobre la que el calificador indica el nivel que el empleado tiene de dicho rasgo o característica.

Las diferencias aparecerán en : las características o dimensiones que se califican de las personas, el nivel al que la dimensión de desempeño está definida para el calificador y la claridad con que están definidos los puntos de la escala.

El elemento de la subjetividad se reduce cuando se definen con tanta exactitud como sea posible las definiciones de la escala y los puntos de la misma. Esto se logra entrenando a los calificadores, además de incluir lineamientos descriptivos de evaluación, en un libro de referencia de evaluación del desempeño, previamente elaborado por la organización.

De la misma forma, la calificación debe proporcionar espacios para hacer comentarios acerca de la conducta relacionada con dicha escala.

#### a) Calificación global :

Aunque es preferible contar con una escala de calificación que incluya varias dimensiones, muchas empresas prefieren utilizar una sola calificación, que incluye el desempeño general dentro de la organización, y a esto le llaman un promedio.

Este tipo de calificación sirve para que el departamento de Recursos Humanos, tome decisiones como ascenso o aumento de sueldo, pero al trabajador no le sirve para

entender si su desempeño ha sido exitoso o no, y es posible que la lleguen a considerar hasta discriminante.

Por lo tanto, las calificaciones globales, deben complementarse con las calificaciones de características específicas.

b) Escalas mixtas :

Estas son una modificación de la escala de calificación básica, en lugar de evaluar un rasgo o característica de acuerdo con una escala, se describen tres comportamientos específicos para cada rasgo.

Las descripciones de los rasgos por evaluar deben reflejar tres tipos de desempeño, calificándolo como : superior, promedio o inferior.

Una vez que las descripciones para cada rasgo han sido escritas, se ordenan al azar para integrar una escala mixta, entonces los supervisores evalúan a los empleados indicando si su desempeño es mejor, igual o peor que el estándar de comportamiento.

c) Escala de calificación con bases conductuales :

Estas descripciones permiten al calificador identificar de inmediato el punto en el que cree, que cae el empleado dentro de la escala.

Se ha desarrollado un procedimiento que pretende identificar muchas dimensiones del desempeño en términos de conductas específicas.

Este procedimiento utiliza un instrumento denominado Escala de Calificación con bases conductuales.

Esta escala consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales, una por cada dimensión importante del desempeño en el puesto, y con rangos por los incidentes considerados críticos.

Un incidente crítico se presenta cuando la conducta del empleado da como resultado un éxito o un fracaso poco común en algún aspecto del trabajo.

Se colocan los incidentes críticos a lo largo de la escala, y se les asignan puntos de acuerdo con las opiniones de los expertos.

Generalmente la escala de calificación esta elaborada por un comité formado por subordinados y directores. La labor del comité consiste en identificar todas las características relacionadas con el puesto.

49396

Entonces, se establecen las principales conductas en forma de oraciones, para observar cada una de las diferentes labores.

Se pide a varios participantes que revisen las declaraciones de los rangos e indiquen que dimensión del puesto indica cada rango. Los únicos rangos que se conservan son aquellos en los que el 70 por ciento del grupo coincide que pertenecen a una dimensión en particular.

Por último, se colocan los rangos en sus correspondiente dimensión, respecto al puesto, y se les coloca en las escalas adecuadas según los valores que el grupo le asigne.

Una de las ventajas principales de este método, es que el personal que trabaja fuera del departamento de Recursos Humanos, participa con el mismo, en su elaboración.

La participación de los empleados puede conducir a una mayor aceptación del proceso de Evaluación del desempeño y de las medidas de desempeño que utiliza.

Otra de las ventajas es que, los procedimientos que se siguen bajo el desarrollo de una escala de calificación con bases conductuales también dan como resultado escalas con un alto nivel de validez en su contenido.

La principal desventaja de este método es que toma mucho tiempo el desarrollarla, además, como las escalas son desarrolladas para cierto puesto en particular, una escala diseñada para un puesto, no puede aplicarse a otro.

d) Método de ensayo :

Este método requiere que el evaluador haga una composición que describa de la mejor manera posible al empleado que se está evaluando.

Generalmente, se le pide al evaluador que describa las fuerzas y debilidades del empleado y que haga recomendaciones para su desarrollo.

En algunas ocasiones, se combina el método de ensayo con otros métodos de evaluación, los ensayos proporcionan información descriptiva adicional sobre el desempeño que no es posible obtener.

Este método representa una excelente oportunidad para señalar las características únicas del empleado que se está evaluando. Este aspecto del método se manifiesta cuando se le pide al supervisor que describa los puntos específicos acerca de la capacidad del empleado para ser ascendido, su talento especial, sus fuerza y debilidades, etc.

Una de las principales desventajas de este método, es que si se desea hacer un ensayo, que incluya todas las características principales de un empleado, este

procedimiento requiere de mucho tiempo, aunque si se combina con otros métodos, ya no resulta tan complicado.

Otra desventaja es que la calidad de la Evaluación del desempeño puede estar influida por las habilidades del supervisor para escribir y su estilo de composición. Hay personas que por sus habilidades de escritor, pueden llegar a producir evaluaciones más favorables.

Y la última de las desventajas, es que este método de evaluación tiende a ser subjetivo, y a no concentrarse en los aspectos específicos de desempeño en el trabajo.

#### e) Método de administración por objetivos :

La Administración por objetivos es un método que busca juzgar el desempeño de los empleados con base en su éxito para lograr los objetivos que se han establecido por sus superiores.

“El esfuerzo por mejorar el desempeño con la administración por objetivos se enfoca en las metas que tienen los empleados por lograr mas que en las actividades que realizan o las características que presentan en relación con las tareas a ellos asignadas”.<sup>33</sup>

La administración por objetivos es un sistema que conlleva un ciclo :

1. Establecer las metas comunes de la organización, junto con las medidas de desempeño de la misma.
2. Establecer las metas específicas de cada departamento, y las medidas de desempeño del mismo.

---

<sup>33</sup> Idem, p.236

3. Al mismo tiempo que el supervisor enumera las metas y medidas de desempeño para el subordinado, el subordinado propone metas y medidas para su trabajo.
4. El supervisor y el subordinado, llegan a un acuerdo mutuo sobre las metas y medidas de desempeño del subordinado.
5. Se establecen periodos de revisión periódica proporcionando retroalimentación sobre los resultados de cada intervalo, medidos en comparación con las metas establecidas.

Dentro de este punto se les da nueva información y se eliminan las metas no adecuadas.

6. Se realiza una revisión final de los resultados de los subordinados, medidos contra las metas establecidas o revisadas.
7. Durante todo el proceso anterior, se está realizando una constante revisión del desempeño de la organización.

Para que un sistema como este tenga éxito, se deben cubrir varios requisitos, que a continuación se muestran :

Los objetivos establecidos en cada nivel de la organización deben ser cuantificables y medibles, tanto a largo como a corto plazo.

Los resultados esperados deben estar bajo el control del empleado, y las metas, deben ser congruentes en cada nivel.

Los gerentes y empleados, deben establecer momentos específicos en lo que se revisaran y evaluaran las metas.

Cada meta establecida de los empleados, debe estar acompañada por una descripción de la manera de como lograr dicha meta.

Por último es importante puntualizar, que el método a utilizar depende en gran parte del propósito de la evaluación, muchas veces las técnicas mas baratas y sencillas arrojan información menos precisa, aunque los investigadores y directores de Recursos Humanos, generalmente afirman que los métodos más sofisticados y caros arrojan información más útil, tal vez este no siempre sea el caso.

Los gerentes podrán tomar decisiones basándose en las necesidades específicas de la empresa y los costos que más le convengan.

### **3.8 Encuestas de mercado :**

Con este término, nos referimos a la recopilación y análisis de los datos obtenidos de las encuestas, aplicados a una muestra de empresas sobre los sueldos y compensaciones que aplican a sus trabajadores.

El objetivo que se persigue con la aplicación de estas Encuestas de Mercado, es el de determinar la tendencia del mercado laboral en los diferentes niveles de sueldo, para saber así qué monto pagar a los diferentes puestos de la empresa.

A continuación vamos a determinar los elementos más importantes que forman parte de una encuesta de Sueldos y Salarios.

Existen diversos elementos que componen una encuesta de Sueldos y Salarios, a continuación vamos a presentar una breve explicación de la integración de cada elemento :

### *1. Determinación de políticas :*

La determinación de políticas ayudan como una guía, tanto para la realización de las encuestas de mercado, como para la elaboración de la escala de sueldos.

Es necesario definir las compañías que van a conformar el grupo o la muestra del mercado, a los cuales se les va a aplicar el cuestionario de la encuesta de sueldos ; las respuestas que se obtengan del grupo o la muestra, deberán ser representativas de las necesidades de la empresa.

Existen diversos requisitos para llevar a cabo la selección de las empresas que pueden participar en la encuesta, los que cuentan con una mayor importancia, para tener elementos base sobre los cuales realizar la comparación de las organizaciones, son los siguientes :

- a) Basándose en la comunidad o localidad donde se encuentre la empresa.
- b) El giro industrial o comercial de la empresa.
- c) El tamaño de la empresa.
- d) Especial.

Además de realizar la elección de la muestra, debemos de señalar la situación en que se encuentran las empresas en la tendencia que guarda su tabulador con respecto de

la comunidad en que e desenvuelven ; para lo anterior vamos a determinar la situación en base a las siguientes condiciones :

- El análisis del tiempo en que registrá el tabulador dentro de cada empresa, es decir, según la comparación de los tiempos de vigencia en todas la empresas que componen la muestra o el grupo a encuestar se establece el periodo adecuado de su duración.
- El grado de competencia que existe entre los puestos clave o puestos importantes de la empresa.
- El grado de conservación o de creación de la buena moral de la empresa, es decir, del grado de satisfacción que presentan los trabajadores en comparación a los de otras organizaciones.

## *2. Elección de la muestra o grupo a participar :*

Es importante cumplir con varios requisitos para elegir la muestra, algunos de estos son :

- a) Tener entera disposición para participar y proporcionar toda la información que se le solicita, la cual es manejada de forma confidencial.
- b) Las políticas de Compensaciones que en las empresas rigen deberán tener cierta similitud, según lo siguiente :
  - Tener el mismo nivel de mercado donde se desea estar, este nivel puede ser manejado en forma de porcentajes.
  - El número de revisiones de salarios que se manejan en un periodo de un año.

- El tipo de prestaciones que maneja la empresa y el mercado.
  - Los índices de rotación que se manejan en las empresas.
- c) Cada empresa debe contar con una representación importante dentro de su comunidad, donde se encuentran la demás empresas.
- d) Que la empresa ofrezca en promedio un grado de desarrollo organizacional similar a las otras empresas.
- e) Que cuenten con un número lógico de puestos que se puedan comparar.
- f) Que el volumen de ventas, sea similar al de las otras organizaciones participantes.
- g) Que el número de trabajadores con que cuentan las compañías sea similar.
- h) La estructura organizacional tendrá que ser similar entre las organizaciones.

### 3. Elección de los puestos tipo :

Determinar los puestos clave, que serán motivo de comparación dentro de la muestra o el grupo.

Para elegir los puestos clave, se debe tomar en cuenta :

- a) Que existan los mismos o algunos similares dentro de las empresas participantes.
- b) Los puestos deben ser representativos dentro del nivel de sueldo en que se encuentren.

c) Deben cubrir todas las áreas de la empresa.

#### 4. Preparación y formulación del cuestionario :

La recopilación de datos se realiza a través de la contestación de un cuestionario.

La información que se recopilará va a variar de acuerdo a la muestra que se tenga, las empresas que vayan a participar, la información requerida.

Hay información que no varia, sin importar lo anterior, estos puntos son los siguientes :

##### a) Información general :

- Nombre de la empresa.
- Actividad de la empresa.
- Nombre y puesto de la persona entrevistada.
- Horas semanales de trabajo.
- Vigencia de la información.
- Las causas de rotación y ausentismo.

b) Políticas de administración de sueldos :

- Sueldos y salarios al momento de la contratación.
- Política general de administración de sueldos.
- Cantidad de niveles salariales.
- Tipos de aumentos salariales.
- Comportamiento de los aumentos salariales en un periodo determinado.

c) Comportamiento de las prestaciones salariales :

- Aquí se indican todo tipo de prestaciones dentro de las empresas, como el aguinaldo, las vacaciones, la prima vacacional, el fondo de ahorro, el seguro de vida, etc.

d) Estadísticas de puesto por puesto tipo :

- Se comparan los puestos tipo dentro de la organización, haciendo un comparativo de los mismos.

5. *La entrevista :*

Al realizar la entrevista con el titular del puesto, se deberán tener todos los datos o documentos que puedan ayudar en caso de alguna duda, tales pueden ser : organigramas, datos generales de la empresa, descripciones de puesto, etc.

La comparación que se hace de los puestos tipo, será sobre las funciones, amplitud y responsabilidades, del puesto, no de los titulares del mismo.

#### *6. Recopilación, concentración y análisis de información :*

Después de la recopilación y concentración de los datos necesarios, se realiza el análisis de la información, se recomienda el método de puntos, ya que permite conocer si el puesto comparado es del mismo nivel, o de un nivel mayor o menor, además de conservar la objetividad en la valuación.

Una vez realizado el análisis, se concentran los datos en las divisiones que se tengan tanto por niveles de sueldos como por compañías.

#### *7. Elaboración de la tendencia de la muestra :*

El método más común es el de mínimos cuadrados, más no es el único ; los niveles del sistema o del mercado son los puntos obtenidos del promedio de la muestra de las empresas, los cuales son unidos por una línea recta, que se afina con la tendencia de los mínimos cuadrados.

El resultado anterior representa la tendencia que sigue la muestra en el punto medio de las escalas de sueldos. Esto servirá como base para elaborar las escalas de sueldos de las empresas, de acuerdo a las políticas de Compensación establecidas.

#### *8. Estructura de la escala de sueldos :*

Para realizar la nueva estructura de sueldos se requiere tomar en cuenta lo siguiente :

- a) La diferencia que existe con los niveles de la tendencia que sea uniforme en toda escala.
- b) La diferencia de un nivel a otro debe de ser la misma.
- c) El incremento que sufra deberá ser lógico en toda la escala.

Los puntos mínimos y máximos de la escala deben tener la misma amplitud de rango.

Al término de este procedimiento se puede realizar un análisis entre la nueva escala de sueldos y la antigua ; en base a este estudio se puede determinar el grado de competencia en que se encuentra cada empresa para el siguiente periodo, así como el incremento que deberá aplicarse para el ajuste de los niveles de la escala anterior.

#### *9. Presentación de los resultados :*

La forma en que se presenten los resultados a las gerencias es importante, porque de esta manera los altos ejecutivos conocerán los datos necesarios para la aprobación de la escala de sueldos.

**CAPITULO IV**  
**LAS PRESTACIONES**

## 4.1 Prestaciones

Dentro de este capítulo se hablará de las prestaciones, los tipos de prestaciones que existen ; las que se otorgan según la Ley Federal del Trabajo y las que otorga el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Antes de definir prestación, se debe hacer una diferenciación entre el salario y las prestaciones ; La ley Federal del Trabajo en su artículo 84 manifiesta lo siguiente : “El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo”.

Analizando la definición anterior, se puede diferenciar que hay ciertas cantidades que se entregan en efectivo y las prestaciones que pueden ser en especie o de otra naturaleza no especificada.

En la práctica, cuando se llevan a cabo estudios acerca de las percepciones de los trabajadores en salario y en prestaciones, se busca separar lo que es salario puro de lo que son las prestaciones (en efectivo o en especie), muchas veces los expertos no logran ponerse de acuerdo sobre la forma de hacer la segmentación de los diferentes componentes de la nómina, en el cual no se dude a cual de los dos grupos pertenecen algunas cantidades como : pago de vacaciones, Infonavit, tiempo extra, etc., y menos cuando son difíciles de cuantificar : casa-habitación, autos, etc.

Además de algunas otras cantidades son más difíciles de cuantificar, ya que realmente no son entregadas al trabajador precisamente por su trabajo, este recibe los beneficios indirectos de las mismas, como es el caso de las cuotas pagadas al IMSS.

### *Definición de prestación :*

En razón de sus objetivos principales, se puede decir que las prestaciones son “beneficios colaterales al salario por cuota diaria que una empresa o patrón otorga a su personal, sean en especie o en dinero, para coadyuvar a la satisfacción de sus necesidades de tipo económico, educativo o sociocultural y recreativo, buscando atraer elementos idóneos para su ingreso a la organización, retener a los ya existentes y motivarlos o desarrollarlos para lograr su mejor desempeño, tendiente a mejorar la productividad de la empresa y la calidad de vida del trabajador, aumentando con ello la estabilidad y posibilidades de progreso de ambos”.<sup>34</sup>

Las prestaciones que son fáciles de encontrar en los contratos colectivos o individuales de trabajo son :

- Aguinaldo
- Prima Vocacional
- Fondo de ahorro
- Premio de puntualidad
- Premio de asistencia
- Prima dominical
- Seguro de vida
- Plan de retiro
- Plan de pensiones
- Servicio médico
- Subsidio para tienda sindical
- Servicio de comedor
- Plan múltiple de previsión social
- Vales de despensa

---

<sup>34</sup> Torres Díaz, *Administración de prestaciones*, p.4

- Pago de transporte
- Educación
- Recreación
- Gastos médicos
- Ayuda para renta
- Pago especial de tiempo extra
- Bonos por desempeño
- Complemento a subsidio por incapacidad
- Gastos por defunción
- Pagos de cuotas IMSS
- Pago de ISR
- Ayuda de natalidad
- Reparto de utilidades
- Préstamos bancarios con aval de la empresa
- Vacaciones
- Días festivos
- Compensación de festivos
- Permiso con goce de salario
- Becas
- Actividades culturales y recreativas
- Despensas en especie
- Préstamos al personal
- Servicio de transporte
- Uniformes
- Fomento al deporte
- Automóvil
- Cesión o venta de acciones
- Anteojos

- Descuentos en compras a la empresa
- Vivienda

Si se analiza el anterior listado, se podrá determinar que por lo menos existen tres clases de prestaciones :

- a) Relacionadas o dependientes del salario, como el aguinaldo, la prima vacacional, etc.
- b) Independientes del salario, como los gastos por defunción, transporte, etc.
- c) Obligaciones patronales, dentro de las cuales se incluyen las que no obstante son dependientes del salario, no se entregan en forma directa a los trabajadores o bien, su entrega es a muy largo plazo o esta sujeta a imprevistos ; como el reparto de utilidades, las cuotas al IMSS o al INFONAVIT.

Las prestaciones en su mayoría se otorgan debido a :

1. *Razones legales* : Por las estipulaciones existentes en la Ley Federal del Trabajo y en el Estatuto Jurídico para los Trabajadores al Servicio del Estado (apartado A y B del art. 123 Constitucional), que reglamentan la existencia de algunas prestaciones que no pueden ser eliminadas o sustituidas, como en el caso de la prima dominical, el aguinaldo, la prima vacacional, cuyo pago es obligatorio y solo pueden modificarse por arriba de lo prescrito en la ley.
2. *Razones políticas o sindicales* : Son aquellas que se aducen para evitar cierto malestar o insatisfacción de un grupo o sector del personal ; obreros, empleados de confianza, de cualquier departamento en donde se pretendan solucionar supuestas faltas de equidad entre sectores o interplantas, apoyar a un representante sindical , mejorar la imagen de algún director, evitar un estado de huelga, etc.

3. *Recomendaciones oficiales o sectoriales* : Estas podrían sugerir u ordenar el otorgamiento de alguna nueva prestación o el incremento de alguna de las ya existentes y su efecto no necesariamente se limita a los servidores públicos o de las empresas paraestatales, ya que a veces la aplicación de los mismos puede influir de manera decisiva en empresas privadas, cuyos trabajadores exigen se les de el mismo tratamiento o algo superior al recibido por los obreros o empleados de una empresa paraestatal de la región. Como el caso del aguinaldo que reciben los empleados federales, que es otorgado en dos partidas.
  
4. *Razones de utilidad real* : Esta debe medirse más en función del mayor o menor grado con el que se cubren las necesidades del trabajador y de la empresa. Es dentro de este campo en donde se deben analizar los verdaderos beneficios presentes y futuros que se lograrán.

#### **4.2 Prestaciones de la Ley Federal del Trabajo :**

A continuación se mencionaran los artículos de la Ley Federal del Trabajo que tienen que ver con el otorgamiento de prestaciones a los trabajadores :

##### *Artículo 71.- PRIMA DOMINICAL*

En los reglamentos de esta Ley se procurara que el día de descanso semanal sea el Domingo. Los trabajadores que presten servicio en día domingo tendrán derecho a una prima adicional de un veinticinco por ciento, por lo menos, sobre el salario de los días ordinarios de trabajo.

##### *Artículo 74.- DIAS DE DESCANSO OBLIGATORIO*

Son días de descanso obligatorio :

- I. El 1 de enero
- II. El 5 de febrero
- III. El 21 de marzo
- IV. El 1 de mayo
- V. El 16 de septiembre
- VI. El 20 de noviembre
- VII. El 1 de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del poder Ejecutivo Federal ; y
- VIII. El 25 de diciembre.
- IX. El que determinan las leyes Federales y Locales electorales, en el caso de elecciones ordinarias para efectuar la jornada electoral.

*Artículo 76.- VACACIONES*

Los trabajadores que tengan mas de un año de servicios disfrutaran de un periodo anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentara en dos días laborables hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios.

Después del cuarto año, el periodo de vacaciones se aumentara hasta en dos días por cada cinco de servicios.

#### *Artículo 80.- PRIMA DE VACACIONES*

Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el periodo de vacaciones.

#### *Artículo 87.- AGUINALDO*

Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos.

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

#### *Artículo 103.- ALMACENES Y TIENDAS DE CONSUMO*

Los almacenes y tiendas en que se expendan ropa, comestibles y artículos para el hogar, podrán crearse por convenio entre los trabajadores y los patrones, de una o varias empresas, de conformidad con las normas siguientes :

Frac. I La adquisición de las mercancías será libre sin que pueda ejercerse coacción sobre los trabajadores.

Frac. II Los precios de venta de los productos se fijaran por convenio entre los trabajadores y los patrones, y nunca podrán ser superiores a los precios oficiales y en su defecto a las corrientes en el mercado.

Frac. III Las modificaciones en los precios se sujetarán a lo dispuesto en la fracción anterior ; y

Frac. IV En el convenio se determinará la participación que corresponda a los trabajadores en la administración y vigilancia del almacén o tienda.

*Artículo 103 bis.- FONDO DE FOMENTO Y GARANTÍA PARA EL CONSUMO DE LOS TABAJADORES-FONACOT*

El ejecutivo Federal reglamentará la forma y términos en que se establecerá el fondo de fomento y garantía para el consumo de los trabajadores, que otorgará financiamiento para la operación de los almacenes y tiendas a que se refiere el artículo anterior y, asimismo, gestionará de otras instituciones, para conceder y garantizar, créditos baratos y oportunos para la adquisición de bienes y pagos de servicios por parte de los trabajadores.

*Art. 132.- SON OBLIGACIONES DE LOS PATRONES :*

a) BECAS

Frac. XIV. Hacer por su cuenta, cuando empleen mas de cien y menos de mil trabajadores, los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de los hijos de estos, designado en atención a sus aptitudes, cualidades y dedicación, por los mismos trabajadores y el patrón. Cuando tengan a su servicio a más de mil trabajadores deberán sostener tres becarios en las condiciones señaladas. El patrón solo podrá cancelar la beca cuando sea reprobado el becario en el curso del año o cuando observe mala conducta ; pero en estos casos será substituido por otro. Los becarios que hayan terminado sus estudios deberán prestar sus servicios al patrón que los hubiese becado durante un año por lo menos.

## b) CENTROS RECREATIVOS

Frac. XX. Reservar, cuando la población fija de un centro rural de trabajo exceda de doscientos habitantes, un espacio de terreno no menor de cinco mil metros cuadrados para el establecimiento de mercados públicos, edificios para los servicios municipales y centros recreativos, siempre que dicho centro de trabajo esté a una distancia no menor de cinco kilómetros de la población más próxima.

## c) ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTE

Frac. XXV. Contribuir al fomento de las actividades culturales y del deporte entre sus trabajadores y proporcionarle los equipos útiles e indispensables.

## d) DEDUCCIONES POR CREDITOS A LOS TRABAJADORES

Frac. XXVI. Hacer las deducciones previstas en las fracciones IV del artículo 97 y VII del artículo 110, y enterar los descuentos a la institución bancaria acreedora, o en su caso al Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los trabajadores. Esta obligación no convierte al patrón en deudor solidario del crédito que se haya concedido al trabajador.

### *Art. 162 PRIMA DE ANTIGÜEDAD*

Los trabajadores de planta tienen derecho a una prima de antigüedad de conformidad con las normas siguientes :

Frac. I. La prima de antigüedad consistirá en el importe de doce días de salario, por cada año de servicios.

Frac. II. Para determinar el monto del salario, se estará a lo dispuesto en los artículos 485 y 486.

Frac. III. La prima de antigüedad se pagará a los trabajadores que se separen voluntariamente de su empleo, siempre que hayan cumplido quince años de servicios, por lo menos. Asimismo se pagará a los que se separen por causa justificada, y a los que sean separados de su empleo, independientemente de la justificación o injustificación del despido.

Frac. IV. Para el pago de la prima en los casos de retiro voluntario de los trabajadores, se observarán las normas siguientes :

- a) Si el número de trabajadores que se retire dentro del término de un año no excede de diez por ciento del total de los trabajadores de la empresa o establecimiento, o de los de una categoría determinada, el pago se hará en el momento del retiro.
- b) Si el número de trabajadores que se retire excede del diez por ciento, se pagará a los que primeramente se retiren y podrán diferirse para el año siguiente el pago a los trabajadores que excedan de dicho porcentaje.
- c) Si el retiro se efectúa al mismo tiempo por un número de trabajadores mayor del porcentaje mencionado, se cubrirá la prima a los que tengan mayor antigüedad y podrá diferirse para el año siguiente el pago de la que corresponda a los restantes trabajadores.

Frac. V. En caso de muerte del trabajador, cualquiera que sea su antigüedad, la prima que corresponda se pagará a las personas mencionadas en el artículo 501 ; y

Frac. VI. La prima de antigüedad a que se refiere este artículo se cubrirá a los trabajadores o a sus beneficiarios, independientemente de cualquier otra prestación que les corresponda.

*Art. 165.- PROTECCIÓN A LA MATERNIDAD*

Las modalidades que se consignan en este capítulo tienen como propósito fundamental, la protección de la maternidad.

*Art. 170.- DERECHOS DE LAS MADRES TRABAJADORAS*

Las madres trabajadoras tendrán los siguientes derechos :

Frac. I. Durante el periodo de embarazo, no se realizarán trabajos que exijan esfuerzos considerables y signifiquen un peligro para su salud, en relación con la gestación, tales como levantar, tirar o empujar grandes pesos, que produzcan trepidación, estar de pie durante largo tiempo o que actúen o puedan alterar su estado psíquico y nervioso.

Frac. II. Disfrutarán de un descanso de seis semanas anteriores y seis posteriores al parto.

Frac. III. Los periodos de descanso a que se refiere la fracción anterior se prorrogarán por el tiempo necesario en el caso de que se encuentren imposibilitadas para trabajar a causa del embarazo o del parto.

Frac. IV. En el periodo de lactancia tendrán dos reposos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos, en lugar adecuado e higiénico que designe la empresa.

Frac. V. Durante los periodos de descanso a que se refiere la fracción II, percibirán su salario integro. En los casos de prórroga mencionados en la fracción III, tendrán derecho al cincuenta por ciento de su salario por un periodo no mayor de sesenta días.

Frac. VI. A regresar al puesto que desempeñaban, siempre que no haya transcurrido más de un año de la fecha de parto.

Frac. VII. A que se computen en su antigüedad los periodos pre y post natales.

#### *Art. 171.- GUARDERIAS*

Los servicios de guardería infantil se prestarán por el Instituto Mexicano del Seguro Social, de conformidad con sus disposiciones reglamentarias.

### **4.3 Prestaciones del Instituto Mexicano del Seguro Social :**

La seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión.

El Seguro Social es el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional.

El Seguro social cubre las contingencias y proporciona los servicios que se especifican a propósito de cada régimen particular, mediante prestaciones en especie y en dinero, como se enumeran a continuación :

#### **a) BENEFICIOS :**

1. Por Incapacidad Temporal : Si lo incapacita para trabajar recibirá mientras dure la inhabilitación, el cien por ciento del salario en que estuviese cotizando en el momento de ocurrir el riesgo.
2. Por Incapacidad permanente total : Al declararse la incapacidad permanente total del asegurado, este recibirá una pensión mensual definitiva equivalente al setenta por ciento del salario en que estuviera cotizando. En el caso de enfermedades de trabajo,

se calculara con el promedio del salario base de cotización de las cincuenta y dos últimas semanas o las que tuviere si su aseguramiento fuese por un tiempo menor para determinar el monto de la pensión.

3. Por Incapacidad permanente parcial : Si la incapacidad declarada es permanente parcial, superior al cincuenta por ciento, el asegurado recibirá una pensión que será otorgada por la Institución de seguros que el derechohabiente elija.

El monto se calculara conforme la tabla de valuación de incapacidad contenida en la Ley Federal del Trabajo, tomando como base el monto de la pensión que corresponderá a la Incapacidad permanente total.

4. Por maternidad : En caso de maternidad, el Instituto otorgara a la asegurada durante el embarazo, el alumbramiento y el puerperio, las siguientes prestaciones :

- a) Asistencia obstétrica ;
- b) Ayuda en especie por seis meses para la lactancia, y
- c) Una canastilla al nacer el hijo, cuyo importe será señalado por el Consejo Técnico.

Además la asegurada tendrá derecho durante el embarazo y el puerperio a un subsidio en dinero igual al cien por ciento del ultimo salario diario de cotización el que recibirá durante cuarenta y dos días anteriores al parto y cuarenta y dos días posteriores al mismo.

5. Pensión de invalidez :

La Cuantía de la pensión por invalidez será igual a una cuantía del treinta y cinco por ciento del promedio de los salarios correspondientes a las ultimas quinientas semanas

de cotización anteriores al otorgamiento de la misma, actualizadas conforme al Índice Nacional de Precios al Consumidor, más las asignaciones familiares y ayudas asistenciales.

#### Asignaciones familiares y Ayuda Asistencial :

Las asignaciones familiares consisten en una ayuda por concepto de carga familiar y se concederá a los beneficiarios del pensionado por invalidez.

Estas asignaciones familiares se entregaran de preferencia al propio pensionado, pero la correspondiente a los hijos podrá entregarse a la persona o Institución que los tenga bajo su cargo directo, en caso de no vivir con el pensionado.

#### 6. Prestaciones a los beneficiarios por muerte del asegurado o del pensionado por Invalidez :

Cuando ocurra la muerte del asegurado o del pensionado por Invalidez.

El Instituto otorgará a sus beneficiarios, la siguientes prestaciones :

- a) Pensión de viudez
  
- a) Pensión de orfandad
  
- b) Pensión a ascendentes
  
- c) Ayuda asistencial a la pensionada por viudez, en los casos en que lo requiera, de acuerdo con el dictamen medico que al efecto se formule, y

d) Asistencia medica.

7. Prestaciones a los Pensionados por Cesantía en edad avanzada :

La contingencia consistente en la cesantía en edad avanzada, obliga al Instituto al otorgamiento de las prestaciones siguientes :

a) Pensión

b) Asistencia médica

c) Asignaciones familiares

d) Ayuda asistencial.

8. Prestaciones por el seguro de vejez :

El ramo de vejez, da derecho al asegurado al otorgamiento de las siguientes prestaciones :

a) Pensión

b) Asistencia Médica

c) Asignaciones familiares

d) Ayuda asistencial.

#### 9. Ayuda para gastos de matrimonio :

El asegurado tiene derecho a retirar, como ayuda para gastos de matrimonio y proveniente de la cuota social aportada por el Gobierno Federal en su cuenta individual, una cantidad equivalente a treinta días de salario mínimo general que rija en el Distrito Federal, conforme a los siguientes requisitos :

- a) Que tenga acreditado un mínimo de ciento cincuenta semanas de cotización en el seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez, en la de celebración del matrimonio.
- b) Que compruebe con documentos fehacientes la muerte que registro como esposa en el Instituto, o que, en su caso exhiba el acta de divorcio, y
- c) Que la cónyuge no haya sido registrada con anterioridad en el Instituto como esposa. Este derecho se ejercerá por una sola vez y el asegurado no tendrá derecho por posteriores matrimonios.

#### 10. Prestaciones del seguro de Guardería :

Estas prestaciones deben proporcionarse atendiendo a cuidar y fortalecer la salud del niño y su buen desarrollo futuro, así como a la formación de sentimientos de adhesión familiar y social, a la adquisición de conocimientos que promuevan la comprensión, el empleo de la razón y de la imaginación y a constituir hábitos higiénicos y de sana convivencia y cooperación en el esfuerzo común con propósitos y metas comunes, todo ello de manera sencilla y acorde a su edad y a la realidad social y con absoluto respeto a los elementos formativos de estricta incumbencia familiar.

Estos servicios de guardería incluyen el aseo, la alimentación, el cuidado de la salud, la educación y la recreación de los menores.

11. Prestaciones sociales :

Estas son comprendidas por :

a) Prestaciones sociales Institucionales

b) Prestaciones de solidaridad social.

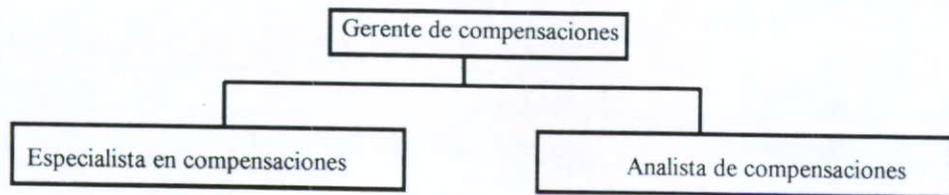
**CAPITULO V**  
**EL DEPARTAMENTO DE COMPENSACIONES**

## 5.1 EL DEPARTAMENTO DE COMPENSACIONES :

Antes de conocer el organigrama del departamento de compensaciones es necesario mencionar que un departamento de compensaciones generalmente es implantado solamente en empresas grandes y algunas medianas, esto debido a que las pequeñas y micro empresas no requieren en su mayoría de un departamento con estas características y por lo general cuentan con asesores en ese ramo que les proporcionan los datos que este departamento arroja, como son las descripciones de puesto, un tabulador de sueldo y encuestas del mercado de compensaciones.

Pero las grandes empresas si requieren de un departamento de estas dimensiones, ya que manejan grandes cantidades de personal y de puestos, además de que sus necesidades son mas amplias.

Un departamento de compensaciones depende de la dirección de Recursos Humanos, cuenta con una Gerencia de compensaciones, un Especialista de compensaciones y un Analista de Compensaciones ; estos tres puestos son la base para formar este departamento, a continuación se muestra el organigrama del departamento :



## 5.2 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMPENSACIONES :

Un departamento de compensaciones es creado principalmente para mantener la salud organizacional de cualquier empresa, es decir, si se llega a tener una buena compensación, se crearán una serie de sentimientos de satisfacción en relación a todas las necesidades que pueda procurarse el hombre, cubriendo así lo que muchas veces el trabajador busca en el diario desempeño de su trabajo.

Por lo que se pueden evitar muchas de las consecuencias que se presentan al darse la insatisfacción del personal como :

- Un alto grado de ausentismo
- Rotación excesiva
- Pérdidas de tiempo
- Actitudes negativas
- etc.

Lo que trae como consecuencia una disminución en la productividad total de la empresa, un sentimiento de desagrado hacia el deseo de un mejor sueldo y de una mejor compensación.

El departamento de compensaciones debe buscar un equilibrio sano y adecuado entre las compensaciones que maneja ; tomando para esto la relación entre el logro de resultados del personal y el impacto de estos, en la productividad de la misma ; todo esto

sin dejar de tomar en cuenta las políticas de la organización y los objetivos de la Administración de Compensaciones ; todo lo anterior debe reflejarse en toda la empresa a través del servicio que este departamento presta al resto de la organización.

Cabe mencionar, que el departamento de Compensaciones es antes que nada, un departamento de Servicio para toda la organización, pero antes debemos definir que entendemos por servicio ; es aquella actividad que se realiza enfocada a planear, organizar, controlar, y dirigir el progreso de todo el personal de la organización.

A continuación proponemos las siguientes descripciones de puesto de cada uno de los integrantes del departamento de Compensaciones :

***Gerente de Compensaciones :***

PUESTO : Gerente de compensaciones.

REPORTA A : Director de Recursos Humanos.

LE REPORTAN : Especialista de Compensaciones y Analista de Compensaciones.

**PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO :**

Planear y controlar las políticas de Administración de Compensaciones y Beneficios dentro de la organización.

**PERFIL DEL PUESTO :**

Sexo : Indistinto

Edad : 28 a 35 años

Escolaridad : Lic. en Administración y Relaciones Industriales o carrera afín.

Experiencia : 5 años en adelante.

Habilidades requeridas : Análisis de Problemas, manejo de números y Negociación.

RELACIONES INTERNAS : Con todas las áreas de la organización.

RELACIONES EXTERNAS : Con empresas del mismo ramo y Agencias.

EL TITULAR DEL PUESTO TIENE COMO RESPONSABILIDAD LAS SIGUIENTES FUNCIONES :

- Planea, implementa y controla la existencia de políticas de compensación y beneficios.
- Administra el programa de sueldos y salarios.
- Desarrolla estudios sobre análisis y valuación de puestos, tabuladores de sueldos y salarios, programas de evaluación del desempeño y guías de aumento.

***Especialista de compensaciones :***

PUESTO : Especialista de Compensaciones.

REPORTA A : Gerente de Compensaciones y Beneficios.

LE REPORTAN : Asistente de Compensaciones.

#### PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO :

Planear y analizar los sueldos y las prestaciones de la organización garantizando la equidad de los mismo dentro de la empresa y en comparación con el mercado.

#### PERFIL DEL PUESTO :

Sexo : Indistinto

Edad : de 23 a 27 años

Escolaridad : Lic. en Administración y Relaciones Industriales o carrera afín.

Experiencia : De 2 años en adelante.

Habilidades requeridas : Análisis de problemas, manejo de números y ascertividad.

RELACIONES INTERNAS : Con todas las áreas de la organización.

RELACIONES EXTERNAS : Con empresas del mismo ramo.

EL TITULAR DEL PUESTO TIENE COMO RESPONSABILIDAD LAS SIGUIENTES FUNCIONES :

- Realiza estudios técnicos, como el monitoreo de mercado mediante encuestas a todos los niveles de la organización.
- Encargado de la administración de las prestaciones, como los obsequios para los empleados.
- Planeación y análisis de beneficios, apoyando la elaboración del presupuesto de beneficios.

*Analista de compensaciones :*

PUESTO : Especialista de Compensaciones.

REPORTA A : Gerente de Compensaciones y beneficios.

LE REPORTAN : Asistente de Compensaciones.

PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO :

Desarrollar y mantener esquemas de compensaciones y beneficios que garanticen la equidad y competitividad de la empresa con criterios de oportunidad, calidad, servicio y costos requeridos.

PERFIL DEL PUESTO :

Sexo : Indistinto

Edad : de 23 a 27 años

Escolaridad : Lic. en Administración y Relaciones Industriales o carrera afín

Experiencia : de 1 año en adelante.

Habilidades requeridas : Negociación, análisis de problemas, percepción y análisis, asertividad y manejo de números.

RELACIONES INTERNAS : Con todas las áreas de la organización.

RELACIONES EXTERNAS : Con Agencias y empresas del mismo ramo.

EL TITULAR DEL PUESTO TIENE COMO RESPONSABILIDAD LAS SIGUIENTES FUNCIONES :

- Realizar y participar en encuestas de sueldos del mercado.
- Calcular bonos y pagos extraordinarios de la organización.
- Administrar sistemas de planeación de sueldos.
- Coordinar con Comunicación y Desarrollo las parrillas de reemplazo, promociones y cambios.
- Mantener registros actualizados relativos a su función.

Es importante decir que estas descripciones de puesto pueden variar de acuerdo a las necesidades de cada organización, pero en general estas son las funciones y responsabilidades que en general requiere un departamento de Compensaciones.

## **CONCLUSIONES**

En un país como México, con una situación económica y política tan inestables, es necesario proporcionarle al trabajador una justa remuneración con el fin de que encuentre seguridad y motivación al realizar su trabajo diario.

Por todo lo anterior se justifica la creación e implantación de un departamento de Compensaciones y Beneficios dentro de las medianas y grandes empresas ; mismo que se encarga de todo lo relacionado con los sueldos, salarios y prestaciones que motivan al trabajador a desempeñar mejor su trabajo y a encontrar satisfacción en el mismo.

Este departamento tiene una amplia relación con el Area de Recursos Humanos y todas las que integran la organización, ya que tiene que ver con las personas que la integran.

Es el encargado de realizar las descripciones de puesto, que a su vez sirven para lograr un mejor reclutamiento y selección del personal ; además de que el trabajador conozca a la perfección cuales serán sus principales funciones a desempeñar en su puesto y los resultados que se espera que obtenga.

También lleva a cabo los Tabuladores de puesto y de sueldo, que permiten mantener una equidad de sueldos y salarios dentro y fuera de la organización ; apoyado por encuestas de mercado que se realizan con empresas del mismo ramo o de la misma magnitud, evitando así la competencia desleal en cuestión de sueldos y prestaciones.

Realiza también Evaluaciones de Desempeño con las que se le da al trabajador la oportunidad de desarrollarse, si ha realizado bien su trabajo, además de aumentar su sueldo si lo merece.

Analiza las prestaciones y la repercusión que estas tienen en los trabajadores, es decir, si a mayor número de prestaciones es mejor el desempeño del trabajador, si disminuye la rotación de personal, etc. o si se llega a un punto en el que las prestaciones motivan más que un mejor sueldo.

Cabe recalcar la importancia que tiene la implantación de este departamento en las grandes y medianas empresas que por sus necesidades así lo requieren.

Estamos conscientes de que un Departamento de Compensaciones y Beneficios es una ayuda para la organización, pero que no lo soluciona todo ; es importante tomar en cuenta siempre a las personas que trabajan dentro de la empresa, capacitarlos, escucharlos y velar por su bienestar ; para que estos a su vez vayan logrando un desarrollo dentro de la misma organización.

## **BIBLIOGRAFIA**

ANZOLA ROJAS, Servúlo. **Administración de pequeñas empresas**. Trigesimosexta edición. Edit. Limusa Noriega. México. 1989

AQUINO Jorge y VOLA Roberto. **Recursos Humanos para no especialistas**. Edit. Macchi. Buenos Aires. 1993

CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. Edit. McGraw-Hill. México. 1983

DICCIONARIO ENCICLOPEDICO. **Hachete Castell**. Tomo IV. México. 1980

GOMEZ MEJÍA, Luis R. y BALKIN David. **Gestión de Recursos Humanos**. Edit. Prentice Hall. Madrid. 1997.

KOONTZ, Harold y Heinz Wirhrich. **Administración**. Novena Edición. Edit. McGraw-Hill. México. 1993.

LANHAM, Eugene. **Valuación de Puestos**. 20va. Edición. Edit. Continental. México. 1990.

Ley Federal del Trabajo.

Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.

MUNCH GALINDO y GARCIA MARTINEZ. **Fundamentos y Administración**. 5ta. Edición. Edit. Trillas. México. 1990.

MARTIN DEL CAMPO, Rafael. **Valuación y Compensación objetiva de Sueldos.** 2da. Edición. Edit. Trillas. México. 1991.

PEREZ LOPEZ, Juan Antonio. **Fundamentos de la Dirección de Empresas.** Edit. Rialph. México. 1992.

REYES PONCE, Agustín. **Administración de Empresas.** Trigésimo Sexta Edición. Edit. Limusa-Noriega. México. 1989.

SHERMAN Arthur y BOHLANDER, George. **Administración de los Recursos Humanos.** Edit. Grupo Editorial Iberoamericano. México. 1994.

STRAUSS, George y SAYLESS, Leonard. **Personal, Problemas Humanos de la Administración.** 4ta. Edición. Edit. Prentice-Hall. México. 1993.

TORRES DIAZ. **Administración de prestaciones.** Edit. Trillas. México. 1989.

VARGAS MUÑOZ, Nelson. **Administración Moderna de Sueldos y Salarios, un enfoque práctico.** Edit. McGraw-Hill. Colombia. 1998.



STACIONAMIENTO SOLO PARA NUESTROS CLIENTES

ADIE COMPITE CON NUESTRA CALIDAD DE  
IMPRESION Y TIEMPO DE ENTREGA, COMPRUEBELO!

O TENEMOS SUCURSALES

**T**ESIS PROFESIONALES

TESINAS • MEMORIAS • INFORMES

8 DE JULIO No. 13

(ENTRE PEDRO MORENO Y MORELOS)

TELS. 614-01-22

613-61-42

GUADALAJARA, JAL.



**copi • offset**  
(TIROS CORTOS AL INSTANTE)