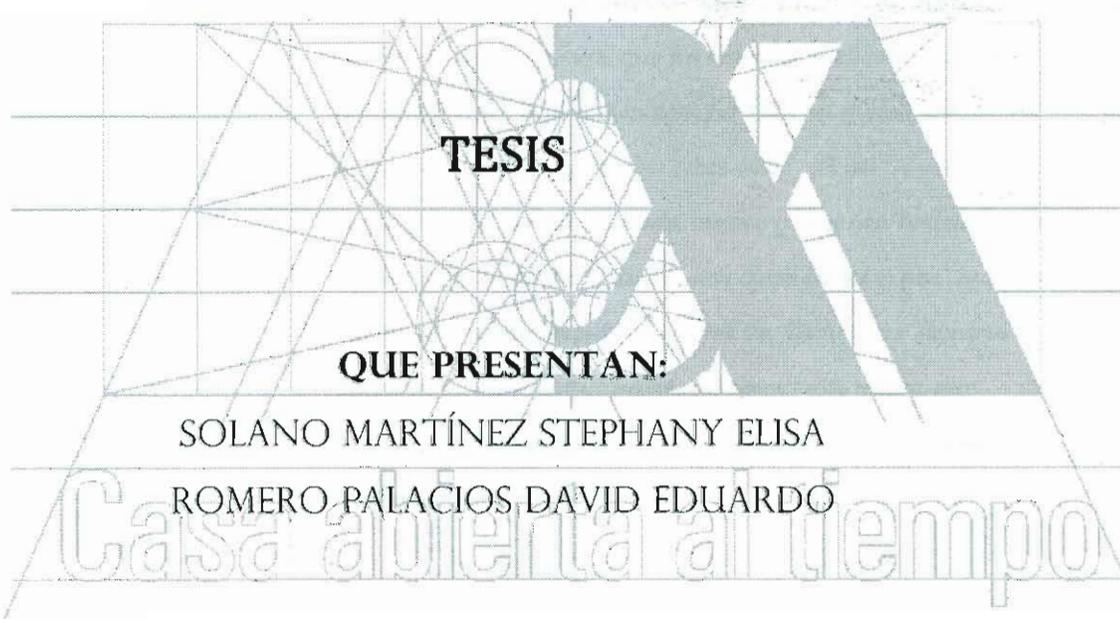


---

---

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**ESTUDIO PARA DETERMINAR CUÁL DE LOS DOS  
MÉTODOS: VALUACIÓN POR PUNTOS Y ENCUESTA  
REGIONAL DE SALARIOS, GENERA MAYOR SATISFACCIÓN  
EN LOS EMPLEADOS.**



**TESIS**

**QUE PRESENTAN:**

SOLANO MARTÍNEZ STEPHANY ELISA

ROMERO PALACIOS DAVID EDUARDO

PARA OBTENER EL GRADO DE:

**LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN**



ASESOR. GARCÍA MATA EPIFANIO

## DEDICATORIA

*Le dedico este proyecto de tesis a Dios, a mi mamá, mi abuelita y mi tía Vicky, quienes son las personas que siempre me han brindado su apoyo incondicional en cada uno de los retos que he tenido en mi vida.*

*Le agradezco a Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, bendiciendo mi camino y dándome fortaleza para continuar, a mi Madre, quien independientemente de ser la primera persona que ha hecho lo imposible por que yo pueda tener una educación, ha sido mi mejor amiga, mi mejor sostén y apoyo todos estos años. A mi Abuelita, quien para mí es mi segunda madre y a quien le debo tanto apoyo y tanto amor. Gracias por creer en mí y por todo ese cariño que me ha brindado. A mi tía Vicky que siempre creyó en mi capacidad para culminar este reto y que también me ha brindado su apoyo para poder superarme profesionalmente.*

*Es por ellas que soy lo que soy ahora. Las amo con toda el alma.*

*Solano Martínez Stephany Elisa*

*A Mamá y Papá, por su apoyo  
incondicional y ser mi ejemplo a seguir.*

*A la Universidad Autónoma  
Metropolitana, mi alma máter.*

*Romero Palacios David Eduardo*

*Agradecemos a las empresas  
“Multibolsas Plásticas” y “Memoriax”  
por su contribución en la realización del  
presente trabajo, junto con la dirección  
del profesor Epifanio García Mata.*

# CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2 OBJETIVO .....	1
1.3. VARIABLES.....	1
1.4. DEFINICIÓN CONCEPTUAL .....	1
1.5. DEFINICIÓN OPERACIONAL.....	2
1.6. HIPÓTESIS.....	3
1.7. JUSTIFICACIÓN.....	3
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
2.1 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS .....	5
2.1.1 Importancia de la compensación.....	7
2.2 ASPECTOS GENERALES DEL SUELDO Y SALARIO .....	16
2.2.1 Aspecto jurídico.....	16
2.2.2 Aspecto económico.....	24
2.2.3 Aspecto administrativo.....	27
2.3 FACTORES EN LA DETERMINACIÓN DE LOS SALARIOS .....	31
2.4 CLASIFICACIÓN DEL SALARIO .....	35
2.5 LA VALUACIÓN DE PUESTOS .....	37
2.5.1 Objetivos de la valuación de puestos .....	37
2.5.2 Consideraciones preliminares de una valuación.....	40
2.6 MÉTODOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS .....	46
2.6.2 Método gradación previa o de clasificación .....	50
2.6.3 Método de alineamiento.....	51
2.6.4 Método de comparación de factores (factor comparison).....	57
2.6.5 Método de valuación por puntos (Point Rating) .....	62
2.6.6 Encuesta regional de salarios.....	70
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>78</b>
3.1 ELEMENTOS DE LA METODOLOGÍA .....	78
3.1.1 Delimitación del universo.....	78
3.1.2 Muestra .....	78

3.1.3 Características de la muestra .....	78
3.1.5 Diseño del instrumento .....	80
3.2 DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS .....	82
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>84</b>
4.1 RESULTADOS DE MULTIBOLSAS PLÁSTICAS S.A DE C.V. ....	85
4.1.1 Análisis de Multibolsas Plásticas S.A. de C.V.....	86
4.2 RESULTADOS DE LA EMPRESA MEMORIAX .....	90
4.1.2 Análisis de la empresa Memoriax “Servidores, refacciones ups, software” .....	91
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>96</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>100</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>102</b>

# INTRODUCCIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De los métodos para determinar el valor de los salarios: valuación por puntos y encuesta regional de salarios, ¿Cuál es el que genera más satisfacción en los empleados?

## 1.2 OBJETIVO

El objetivo es determinar cuál de los métodos de valuación: por puntos y encuesta regional de salarios, genera mayor satisfacción en los empleados.

## 1.3. VARIABLES

Variables independientes: Valuación por puntos

Valuación por encuesta de salarios

Variable dependiente: Satisfacción del trabajador

## 1.4. DEFINICIÓN CONCEPTUAL

### Valuación por puntos

Sistema técnico de compensación salarial que se utiliza para determina el valor relativo de cada uno de los puestos de una organización, mediante la asignación de un valor a cada uno de los factores del puesto, para compararse y clasificarse de acuerdo a los puntos de cada uno de los puestos.

Encuesta regional de salarios:

Sistema técnico de compensación salarial que se basa en investigar y comparar el salario de un determinado puesto que fijan o manejan algunas empresas del mismo giro ubicadas a nivel local.

Satisfacción del trabajador:

Grado en que el trabajador satisface sus necesidades y exigencias a través de su puesto laboral, esto incluye sentirse a gusto con su puesto y con las tareas que realiza, así como también, obtener reconocimientos por sus méritos y resultados, toma de decisiones y que se tome en cuenta su participación, ideas y opiniones.

## 1.5. DEFINICIÓN OPERACIONAL

En relación con la definición operacional, **McGuinan (1996)** anota:

Una definición operacional es, esencialmente, aquella que indica que un cierto fenómeno existe, y lo hace especificando de manera precisa y, preferiblemente, en qué unidades puede ser medido dicho fenómeno. Esto es, una definición operacional de un concepto, consiste en un enunciado de las operaciones necesarias para producir el fenómeno. Una vez que el método de registro y de medición de un fenómeno se ha especificado, se dice que ese fenómeno ha sido definido operacionalmente.

Valuación por puntos

Variable independiente, medible mediante una encuesta de 30 preguntas aplicada a los trabajadores, la cual, desde el punto de vista de la hipótesis, se espera obtenga un mayor puntaje que la variable encuesta regional de salarios.

### Encuesta regional de salarios

Variable independiente, medible mediante una encuesta de 30 preguntas aplicada a los trabajadores, la cual, desde el punto de vista de la hipótesis, se espera obtenga un menor puntaje que la variable valuación por puntos.

### Satisfacción del trabajador

Variable dependiente del método de valuación utilizado en una empresa, la cual es medible mediante una encuesta de 30 preguntas a trabajadores, cuyo resultado debe generar un puntaje total de 900 a 4,500 puntos.

## **1.6. HIPÓTESIS**

Los empleados retribuidos con base a un sistema de valuación por puntos muestran mayor satisfacción que aquellos retribuidos con base a una encuesta regional de salarios.

## **1.7. JUSTIFICACIÓN**

El motivo de esta investigación es conocer de qué manera el tipo de remuneración que recibe el trabajador influye en la satisfacción del mismo, ya que la satisfacción laboral puede determinar la productividad, permanencia y compromiso que el trabajador aporta a la empresa.

El salario es la fuente de ingreso más importante que existe hoy en día en la sociedad, por ello, es de suma importancia dar a conocer a las empresas que utilizan el método de valuación por puntos y encuesta regional de salarios, cuál de estas dos genera mayor satisfacción, garantizando la estancia y permanencia de

sus empleados y a su vez, contar con personal productivo dispuesto a aprender, realizar trabajos de calidad, y sugerir ideas que contribuyan a mejorar la empresa.

Cuando las empresas se interesan por tener a sus empleados motivados y satisfechos no solo aseguran contar con personal productivo, sino que también aseguran su producción, ya que ésta no se suspenderá por falta de personal o por mala calidad en la producción y mantenimiento. Los costos que conlleva estar contratando personal de una manera frecuente se reducen y no se generan dobles costos en capacitar a personas que en un tiempo corto se irán. Esos costos bien podrían utilizarse en capacitar continuamente a los que ya son empleados para garantizar un mejor trabajo.

Se espera que este intercambio sea equitativo para ambas partes, por ello es esencial que los encargados de Recursos Humanos determinen un sistema de pago y lo administren de manera eficiente, para que el sueldo o salario sea justo y cumpla con las necesidades del personal y de la organización.

En esta investigación se aplicará un cuestionario que nos permita comparar y conocer el grado de satisfacción entre un salario fijado por el método de valuación por puntos y un salario determinado por una encuesta regional de salarios.

## MARCO TEÓRICO

### 2.1 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

Uno de las problemáticas más comunes a lo largo de la historia empresarial es la remuneración, esto no es simple, ya que es un valor cuantitativo que se le da a un puesto de trabajo determinado, este valor tiene repercusiones en el personal que se encuentra dentro de dicho puesto y puede ser causante de motivación o por el contrario, resultar en una baja satisfacción hacia su productividad dentro de la organización.

La administración de sueldos y salarios es un sistema de procesos basado en normas generales que se establecen dentro de la organización con la finalidad de pagar a cada empleado una retribución acorde a su desempeño y nivel de dificultad del puesto que ejecuta.

Para una mayor diferenciación en los términos, se entiende por sueldo a la compensación que recibe un trabajador que ejecute operaciones relacionadas con oficina, profesionales y/o actividades que requieran de control de mando (supervisión), por el contrario, se entiende por salario a la compensación que recibe un obrero o empleado general por trabajo mayoritariamente manual o mecánico, sin embargo, cabe resaltar que la Ley Federal del Trabajo solo alude al término salario, específicamente en el **artículo 82**.

La percepción del trabajador por la cantidad monetaria recibida en su día de pago tendrá diferentes encuentros de opinión, esto quiere decir que un buen sistema de administración de sueldos y salarios no garantiza la alta satisfacción

del trabajador ya que la retribución puede observarse como absoluta o relativa, la primera se refiere a la cantidad real en dinero que recibe el trabajador, mientras que en la segunda prevalece un asunto de comparación, quiere decir que, el salario relativo es la cantidad obtenida por el empleado en relación con la de sus demás compañeros o incluso la comparación con personal de otra empresa que realiza el mismo tipo de actividad.

La idea de administrar la retribución es precisamente a causa de las problemáticas de injusticia o inconformidad presentes en el personal, es por ello que la idea de presentar unas bases sólidas para administrar los sueldos y salarios nace con el objeto de buscar la retribución en un contexto de objetividad.

Es imposible hablar de administración de sueldos y salarios, sin aludir a la renombrada “valuación de puestos”, este término lo definen varios autores como los siguientes:

**Lanham E. (1975)** lo define como *una operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización en relación con otros puestos de la misma.*

**William B. Werther, Jr. (2000)** *Procedimientos sistemáticos para determinar el valor y la contribución relativa de cada puesto.*

**Manuel Fernández Ríos (1999)** *Es una metodología que permite establecer el valor relativo de los puestos de trabajo.*

**Gary Dessler (1991)** *Es una comparación formal y sistemática entre puestos a fin de determinar el valor de uno con relación a otros y eventualmente produce una jerarquía salarial.*

Si se comparan estas definiciones con la antes mencionada de administración de sueldos y salarios, se podrá percatar que los conceptos son muy parecidos, solo que la valuación de puestos utiliza más el análisis de los cargos, mientras que el término administración de sueldos y salarios conlleva una connotación más sistemática que incluye la compensación que se da a los empleados. Ambas buscan el mismo objetivo: retribuir justamente a cada empleado dependiendo su trabajo y desempeño.

La compensación es un factor que se incluye dentro de la administración de sueldos y salarios, por lo que a continuación se muestran las razones por las cuales el administrador de personal debe considerar dicho factor, esto a razón de que el salario más la compensación resulta un incentivo motivacional para el empleado.

### **2.1.1 Importancia de la compensación.**

Observamos que la importancia de poseer un programa formal de compensación hace que la valuación de puestos se haga de manera más objetiva y entre las principales ventajas que ofrece es que permite identificar el monto del presupuesto que destina al pago de su personal directivo, gerencial, administrativo y operativo, logra un equilibrio entre las aportaciones de cada trabajador y la compensación; así como también, desarrollar capacidades y técnicas para atraer, motivar, y conservar el talento humano y finalmente ofrecer paquetes de compensación, que logren la satisfacción del personal.

Las empresas necesitan disponer de un sistema de compensación que les asegure retener a los empleados que requieren para poder cumplir con su

actividad empresarial, y a su vez, cuidar que los costos no rebasen los límites para no generar pérdidas de capital que afecten a las empresas e incluso las lleve a la quiebra por no tener un sistema capaz de establecer un equilibrio entre los costos con la capacidad de atraer y retener al personal.

Las empresas o los encargados de Recursos Humanos tienen que entender que un “salario justo, equitativo y competitivo” no solo representa un costo que solo genera pérdidas y menos utilidades monetarias para los dueños y accionistas, sino que representa una importante inversión que será retribuida con esfuerzo, compromiso y lealtad de sus empleados.

Hoy en día toda empresa desea ser competitiva, invierten mucho dinero y tiempo en crear estrategias que les ayuden a innovar sus productos o servicios que ofrecen para así lograr alcanzar la satisfacción de sus clientes y permanecer dentro del mercado, ya sea local, nacional o internacional, pero ¿qué pasa cuando se tienen buenas ideas y las mejores estrategias de mercado, pero no se cuenta con personal motivado y satisfecho?, toda la inversión fracasa y al poco tiempo solo se llegará a la desaparición de la empresa por que no se consideró que era importante establecer una estrategia para lograr la satisfacción del personal.

El ausentismo, huelgas, quejas, rotación de personal y mal desempeño son los resultados de una falta de satisfacción y afectan la productividad de la organización y ponen en evidencia un deterioro en la calidad del entorno laboral. Asimismo, el escaso interés que despierta una función compensada pobremente puede llevar al abandono del puesto y a otras formas de protesta pasiva.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa es responsabilidad del Departamento de Personal, los objetivos y estrategias implementadas por éste mismo, influye en el éxito o fracaso de la empresa.

### **Diferencia entre sueldo y salario**

Los conceptos de sueldo y salario son muy similares, excepto, que el concepto de sueldo se utiliza cuando se trata del desempeño de un cargo o de un servicio profesional y, el concepto de salario, se aplica cuando se trata de trabajadores manuales. De hecho, en nuestro medio, es común que se hable de sueldos cuando uno se refiere a la remuneración de los empleados no sindicalizados y, de salarios, cuando uno se refiere a trabajadores sindicalizados mismos que generalmente desempeñan trabajos manuales, aunque no necesariamente.

Otra diferencia interesante es que cuando se habla de empleados no sindicalizados, se acostumbra a mencionar el sueldo mensual, aunque se pague quincenal o catorcenalmente y, cuando se habla de trabajadores sindicalizados, se habla de salario diario, aunque se llegue a pagar cada semana.

Además, en los puestos que se habla de sueldos, generalmente cada puesto tiene asociado un rango de sueldo, según los atributos personales, el desempeño, o las competencias laborales progresivas que demuestra en su puesto. En cambio, en los puestos que se trata de salarios, generalmente sindicalizados, cada puesto tiene asociado un salario fijo que se asigna a los ocupantes del puesto que se supone, remunera el desempeño satisfactorio del puesto.

**Reyes A. (2009)**, el término salario etimológicamente se deriva de “sal” aludiendo al hecho histórico de que alguna vez se pagó con ella, mientras que sueldo, proviene de “sólidus” que significa moneda de oro de peso cabal.

En un sentido general, aplicable tanto al sueldo como al salario, puede definirse como: “toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo”.

Como ya se mencionó, la Ley Federal del Trabajo solo reconoce el término salario; en el **artículo 84**, reconoce a éste como un conjunto que incluye *los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.*

El concepto de sueldo se utiliza para especificar la cantidad en efectivo que los empleados reciben sobre la base de su trabajo. Generalmente, este elemento es la parte más significativa de los pagos que el empleado recibe, por lo que resulta fundamental que la empresa tenga elementos técnicos para determinar el nivel de sueldos de su personal, entre otros motivos porque éstos mismos son los que le permiten atraer, conservar y motivar con eficacia al personal que exige el negocio de la empresa.

Una forma de conservar al personal calificado que requiere la empresa, es ofrecerles beneficios, de tal manera que éstos hagan más atractiva la opción de permanecer en ella. El sueldo percibido en términos monetarios sumado a ciertas prestaciones, incentivos o beneficios se le conoce como salario integrado o salario diario integrado (SDI), esto es el salario diario que recibe un trabajador por parte

del patrón o empresa, más todas las prestaciones que por ley se deben otorgar, en este concepto también se puede incluir prestaciones tales como: comidas, transporte, vales de despensa, entre otras.

Regularmente el Salario Integrado se usa para realizar el cálculo de impuestos al IMSS e INFONAVIT puesto que de esta manera se conoce en promedio cuánto gana diariamente un empleado, integrando todas las percepciones que recibe.

Un punto importante es que existen prestaciones que las empresas conceden a sus trabajadores, como ejemplo tenemos: automóviles, equipos electrónicos o herramientas, estas prestaciones no están contemplados en el Salario Integrado al ser considerados instrumentos de trabajo.

La Ley del Seguro Social, dice en el **artículo 27** que *el salario base de cotización<sup>1</sup> se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.*

*Se excluyen como integrantes del salario base de cotización, dada su naturaleza, los siguientes conceptos:*

- I. Los instrumentos de trabajo tales como herramientas, ropa y otros similares;*
- II. El ahorro, cuando se integre por un depósito de cantidad semanal, quincenal o mensual igual del trabajador y de la empresa; si se constituye en forma diversa o puede el trabajador retirarlo más de dos veces al año, integrará*

---

<sup>1</sup> Otra forma de denominar al Salario Diario Integrado

salario; tampoco se tomarán en cuenta las cantidades otorgadas por el patrón para fines sociales de carácter sindical;

*III. Las aportaciones adicionales que el patrón convenga otorgar a favor de sus trabajadores por concepto de cuotas del seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez;*

*IV. Las cuotas que en términos de esta Ley le corresponde cubrir al patrón, las aportaciones al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, y las participaciones en las utilidades de la empresa;*

Sin embargo, la Ley Federal del Trabajo establece en el **artículo 136** que *toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, está obligada a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Y para dar cumplimiento a esta obligación, las empresas deberán aportar al Fondo Nacional de la Vivienda el cinco por ciento sobre los salarios de los trabajadores a su servicio.*

*V. La alimentación y la habitación cuando se entreguen en forma onerosa a los trabajadores; se entiende que son onerosas estas prestaciones cuando el trabajador pague por cada una de ellas, como mínimo, el 20% del salario mínimo general diario.*

Es importante notar que la Ley del Seguro Social hace referencia al concepto de alimentación, mas no a los servicios de comedor. Sin embargo, ambos conceptos son análogos y se refieren a las comidas que proporcionen los patrones a sus trabajadores, debido a la existencia de una relación laboral; y menciona que

la prestación de alimentación no se considerará como integrante del salario, por lo que no se pagarán las aportaciones de Seguridad Social cuando se otorguen los servicios de comedor de manera onerosa, entendiendo que los patrones deberán cobrar a sus trabajadores por el servicio un importe superior al 20% del salario mínimo general vigente por cada día y trabajador que haga uso del servicio.

Se entiende por onerosa a un gasto monetario alto, y en nuestra opinión consideramos que hoy en día, la mayoría de las empresas no gastan demasiado dinero en las comidas proporcionadas a los trabajadores.

En complemento con esta fracción, la LFT dice en el **artículo 143, inciso d**, que, si la alimentación y la habitación no se proporcionan gratuitamente al trabajador, no se podrán considerar como parte integrante del salario.

Siguiendo con el concepto de habitación, creemos que es importante mencionar lo que marca la LFT acerca de los descuentos que se pueden aplicar al salario por concepto de “renta”; en el **artículo 97, fracción II**, donde dice *que los salarios mínimos no podrán ser objetos de compensación, descuento o reducción, salvo en pago de rentas a que se refiere el art. 151, donde el descuento de la renta por habitación no podrá exceder del diez por ciento del salario*, es decir, si la empresa ofrece arrendamiento por habitaciones a sus trabajadores, solo podrá descontar del salario del trabajador por concepto de “renta” máximo el diez por ciento del salario.

**VI.** *Las despensas en especie o en dinero, siempre y cuando su importe no rebase el cuarenta por ciento del salario mínimo general diario vigente.*

Cabe señalar que la Ley del Seguro Social en esta fracción se refiere que no se integran al salario base de cotización siempre y cuando no rebasen el límite. En caso que rebase el límite se integrarán los excedentes al salario base de cotización.

La LFT respecto a este punto dice en el **artículo 102**, que *las prestaciones en especie deberán ser apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia y razonablemente proporcionadas al monto del salario que se pague en efectivo.*

La mayoría de las empresas cuando entregan vales de despensa lo hacen dentro de los límites que la ley marca, para no incrementar el salario diario integrado y así no aumentar las cuotas obrero-patronales, pero en algunos casos, cuando las empresas son muy espléndidas, la entrega de vales si puede ser parte del SDI.

Cuando una empresa entrega vales de despensa como beneficio adicional al salario que perciben sus trabajadores, suele resultar muy benéfico para la misma, porque este tipo de prestación hace que los trabajadores realmente se sientan bien con su trabajo, y esto se ve reflejado en el nivel de producción de la empresa, o por lo menos este es el objetivo para otorgar esta prestación.

*VII. Los premios por asistencia y puntualidad, siempre que el importe de cada uno de estos conceptos no rebase el diez por ciento del salario base de cotización;*

Sin embargo, en la ley del ISR los premios por asistencia y puntualidad no se consideran gastos de previsión social ya que dichos premios al ser conferidos como un estímulo a los trabajadores, su finalidad no es hacer frente a contingencias presentes o futuras.

El penúltimo párrafo del **artículo 7** de dicha ley, se considera *previsión social las erogaciones efectuadas que tengan por objeto satisfacer contingencias o necesidades presentes o futuras, así como el otorgar beneficios a favor de los trabajadores tendientes a su superación física, social, económica o cultural, que les permitan el mejoramiento en su calidad de vida y en la de su familia; como complemento ,el art. 93 de la misma ley, fracción VIII, dice que están exentos de impuestos los ingresos...percibidos con motivo de subsidios por incapacidad, becas educacionales para los trabajadores o sus hijos, guarderías infantiles, actividades culturales y deportivas, y otras prestaciones de previsión social, de naturaleza análoga, que se concedan de manera general, de acuerdo con las leyes o por contratos de trabajo.*

*VIII. Las cantidades aportadas para fines sociales, considerándose como tales las entregadas para constituir fondos de algún plan de pensiones establecido por el patrón o derivado de contratación colectiva. Los planes de pensiones serán sólo los que reúnan los requisitos que establezca la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, y*

*IX. El tiempo extraordinario dentro de los márgenes señalados en la Ley Federal del Trabajo.*

Sin embargo, toda percepción forma parte del salario, y aunque el trabajador no está obligado a prestar sus servicios por un tiempo mayor del permitido, las horas extras representan una percepción que se incluye en su sueldo o salario.

La Ley Federal del Trabajo en el **artículo 66** dice que *podrá prolongarse la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces en una semana.*

**Artículo 67:** ..., *Las horas de trabajo extraordinario se pagarán con un ciento por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada.*

**Artículo 68:**..., *La prolongación del tiempo extraordinario que exceda de nueve horas a la semana, obliga al patrón a pagar al trabajador el tiempo excedente con un doscientos por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada.*

## **2.2 ASPECTOS GENERALES DEL SUELDO Y SALARIO**

Una vez tratado las definiciones de sueldo y salario, el siguiente punto es analizar los factores y/o contexto que da forma a la manera en cómo se distribuye el dinero en una empresa; en los siguientes puntos se analizará los aspectos más relevantes en la determinación del pago recibido a los trabajadores.

### **2.2.1 Aspecto jurídico**

La Ley Federal del Trabajo define al salario en el **artículo 82** como *la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo*, y el **artículo 20** de la misma ley, define la relación de trabajo como *la prestación de un trabajo personal, subordinado a una persona, mediante el pago de un salario*; define también el Contrato Individual de Trabajo: *Aquel, por virtud del cual, una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario*; aclara este mismo artículo que *la prestación de un trabajo, a que se refiere el párrafo primero, y el contrato celebrado, producen los mismos efectos*. Por consiguiente, el concepto jurídico de salario está esencialmente ligado al concepto de subordinación en el servicio que se presta.

Cuando se considera el aspecto jurídico del salario por ende se debe considerar al salario mínimo que tiene derecho a percibir el trabajador; la Ley Federal del Trabajo en el **artículo 90** define al salario mínimo como *la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo.*

En la **fracción VI** del **artículo 123** constitucional **apartado “A”**, se hace mención de los factores que debe incluir un salario mínimo, se cita: *Los salarios mínimos que deberán disfrutar los trabajadores serán generales o profesionales. Los primeros regirán en las áreas geográficas que se determinen; los segundos se aplicarán en ramas determinadas de la actividad económica o en profesiones, oficios o trabajos especiales.*

*Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural para promover a la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos profesionales se fijarán considerando, además, las condiciones de las distintas actividades económicas.*

*Los salarios mínimos se fijan por una comisión nacional integrada con representantes de los trabajadores, de los patrones y del gobierno, la que podrá auxiliarse de las comisiones especiales de carácter consultivo que considere indispensables para el mejor desempeño de sus funciones; posteriormente, a partir del 1 de Octubre del 2015, el salario mínimo se homologó, a pesar de ello, este salario mínimo no cumple con los requisitos del ya citado artículo de la Constitución Política de nuestro País.*

El empleado toma muy en cuenta el salario más prestaciones, puesto que el trabajar también implica gastos (comida, transporte) y éstos últimos jurídicamente hablando no son constantemente analizados.

Las prestaciones están consideradas dentro de la protección y seguridad social, estas dos actividades están a cargo de los organismos IMSS e ISSSTE; las prestaciones sociales tienen la finalidad de conservar la salud integral (física y mental) de los trabajadores y sus familias, apoyándolos mediante servicios médicos, de guardería, recreativos o cajas de ahorro cuyo monto será retribuido durante su retiro.

Regresando párrafos atrás donde se hablaba del salario mínimo, en la fracción **VIII del artículo 123** constitucional apartado “**A**”, se menciona que dicho salario mínimo *quedará exceptuado de embargo, compensación o descuento*, es decir, que las prestaciones que sean fijadas por ley no deberán sustituirse por dicho salario.

La Ley Federal del Trabajo dice que son prestaciones de ley:

Día de descanso (preferentemente dominical), **art. 69**: *Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro.*

Días festivos o de descanso obligatorio, **art. 73**: *Los trabajadores no están obligados a prestar servicios en sus días de descanso. Si se quebranta esta disposición, el patrón pagará al trabajador, independientemente del salario que le corresponda por el descanso, un salario doble por el servicio prestado; los días de descanso obligatorio son expuestos en el **artículo 74**.*

Vacaciones, **art. 76**: *Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán 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 aumentara en dos días por cada cinco de servicios.*

Cabe destacar que la remuneración recibida por el periodo vacacional está acompañada por una prima vacacional, es decir, de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo en el **artículo 80**, dice que *los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones.*

A continuación, se muestra una tabla para ejemplificar lo antes descrito:

<b>ANTIGÜEDAD</b>	<b>DÍAS DE VACACIONES</b>
Año 1	6 días
Año 2	8 días
Año 3	10 días
Año 4	12 días
De 5 a 9 años	14 días
De 10 a 14 años	16 días
De 15 a 19 años	18 días
De 20 a 24 años	20 días
De 25 a 29 años	22 días

Aguinaldo, **art. 87**: *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 de 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 hubieren trabajado, cualquiera que fuere éste.

Utilidades, **art. 117**: Los trabajadores participarán en las utilidades de las empresas, de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas.

Servicio Habitación, **art. 136**: Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, está obligada a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Para dar cumplimiento a esta obligación, las empresas deberán aportar al Fondo Nacional de la Vivienda el cinco por ciento sobre los salarios de los trabajadores a su servicio.

Cursos de capacitación y adiestramiento, **art. 153-A**: Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

La ley del Seguro Social, en el **artículo 56**, indica que todo empleado que sufra un riesgo de trabajo tendrá derecho a las prestaciones en especie, como asistencia médica, quirúrgica y farmacéutica, servicio de hospitalización, aparatos de prótesis y ortopedia, y rehabilitación; y también prestaciones en dinero, tal como lo señala el **artículo 58** de la misma ley.

Por su parte, la ley del ISSSTE, en el **artículo 3**, menciona que se establecen con carácter obligatorio los siguientes seguros:

*I. De salud, que comprende: a) Atención médica preventiva; b) Atención médica curativa y de maternidad, y c) Rehabilitación física y mental;*

*II. De riesgos del trabajo;*

*III. De retiro, cesantía en edad avanzada y vejez, y*

*IV. De invalidez y vida.*

Y en el **artículo 4**, se establecen con carácter obligatorio las siguientes prestaciones y servicios:

*I. Préstamos hipotecarios y financiamiento en general para vivienda, en sus modalidades de adquisición en propiedad de terrenos o casas habitación, construcción, reparación, ampliación o mejoras de las mismas; así como para el pago de pasivos adquiridos por estos conceptos;*

*II. Préstamos personales: a) Ordinarios; b) Especiales; c) Para adquisición de bienes de consumo duradero, y d) Extraordinarios para damnificados por desastres naturales;*

*III. Servicios sociales, consistentes en: a) Programas y servicios de apoyo para la adquisición de productos básicos y de consumo para el hogar; b) Servicios turísticos; c) Servicios funerarios, y d) Servicios de atención para el bienestar y desarrollo infantil;*

*IV. Servicios culturales, consistentes en: a) Programas culturales; b) Programas educativos y de capacitación; c) Atención a jubilados, Pensionados y discapacitados, y d) Programas de fomento deportivo.*

Una vez tratada las prestaciones, es importante que todo empleado sepa que debe aportar un cierto porcentaje traducido en deducciones en su nómina, si bien la Ley Federal del Trabajo en el **artículo 110** dice que *los descuentos en los salarios de los trabajadores, están prohibidos...*, también aclara *salvo en los casos y con los requisitos siguientes:*

*I. Pago de deudas contraídas con el patrón por anticipo de salarios, pagos hechos con exceso al trabajador, errores, pérdidas, averías o adquisición de artículos producidos por la empresa o establecimiento, la cantidad exigible en ningún caso podrá ser mayor del importe de los salarios de un mes y el descuento será al que convengan el trabajador y el patrón, sin que pueda ser mayor del treinta por ciento del excedente del salario mínimo;*

*II. Pago de la renta a que se refiere el artículo 151 que no podrá exceder del quince por ciento del salario.*

*III. Pago de abonos para cubrir préstamos provenientes del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores destinados a la adquisición, construcción, reparación, ampliación o mejoras de casas habitación o al pago de pasivos adquiridos por estos conceptos.*

*Asimismo, a aquellos trabajadores que se les haya otorgado un crédito para la adquisición de viviendas ubicadas en conjuntos habitacionales financiados por el*

*Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores se les descontara el 1% del salario a que se refiere el artículo 143 de esta ley, que se destinara a cubrir los gastos que se eroguen por concepto de administración, operación y mantenimiento del conjunto habitacional de que se trate. Estos descuentos deberán haber sido aceptados libremente por el trabajador*

*IV. Pago de cuotas para la constitución y fomento de sociedades cooperativas y de cajas de ahorro, siempre que los trabajadores manifiesten expresa y libremente su conformidad y que no sean mayores del treinta por ciento del excedente del salario mínimo;*

*V. Pago de pensiones alimenticias en favor de acreedores alimentarios, decretado por la autoridad competente.*

*En caso de que el trabajador deje de prestar sus servicios en el centro de trabajo, el patrón deberá informar a la autoridad jurisdiccional competente y los acreedores alimentarios tal circunstancia, dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha de la terminación de la relación laboral;*

*VI. Pago de las cuotas sindicales ordinarias previstas en los estatutos de los sindicatos.*

*VII. Pago de abonos para cubrir créditos garantizados por el Instituto a que se refiere el artículo 103 Bis de esta Ley, destinados a la adquisición de bienes de consumo, o al pago de servicios. Estos descuentos deberán haber sido aceptados libremente por el trabajador y no podrán exceder del veinte por ciento del salario.*

La fijación del salario, desde el punto de vista jurídico, tiene por objeto determinar en la Ley o los Contratos, aquello a lo que el trabajo tiene un derecho justo y exigible, mientras que el patrón tiene esa obligación.

### **2.2.2 Aspecto económico**

El empleo es una de las principales fuentes de ingreso, no solo en cada una de las familias que les permite satisfacer sus necesidades básicas, sino que también aporta al crecimiento y desarrollo económico de toda una nación.

Toda persona a cargo de la administración de un pequeño o grande negocio, podrá percatarse que el contexto bajo el cual se encuentra operando la empresa es imprescindible a la hora de fijar los salarios (independientemente de la técnica de valuación utilizada).

Ya sea de cualquier sistema económico o social del que se esté hablando, siempre habrá grandes diferencias entre las percepciones (retribución) que recibe una u otra persona, eso a causa de la diferencia en el cargo que ocupe cada empleado, siendo bastante obvio que la persona que ocupe un puesto con mayor responsabilidad ganará más, pero la LFT en el **art. 86**, es claro al mencionar que *a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual*, salvo las excepciones referentes a trabajos especiales, en que no obstante, que se preste el mismo trabajo no se considera violatoria del principio de igualdad de salarios la disposición que estipula salarios distintos para trabajos iguales, en razón a las “causas” que dichos preceptos señalan.

A continuación, se mencionan los artículos donde se establecen las normas particulares para trabajos especiales:

**Artículo 200:** *No es violatoria del principio de igualdad de salario la disposición que estipule salarios distintos para trabajo igual, si se presta en buques de diversas categorías.*

**Artículo 234:** *No es violatoria del principio de igualdad de salario la disposición que estipule salarios distintos para trabajo igual, si éste se presta en aeronaves de diversa categoría o en diferentes rutas, y la que establezca primas de antigüedad.*

**Artículo 253:** *No es violatorio del principio de igualdad de salarios la fijación de salarios distintos para trabajo igual, si éste se presta en líneas o ramales de diversa importancia. Esta disposición es peligrosa, pues no obstante que se cubre aparentemente su inconstitucionalidad, su aplicación ligera puede entrañar serios perjuicios a los trabajadores.*

**Artículo 257:** *El salario se fijará por día, por viaje, por boletos vendidos o por circuito o kilómetros recorridos y consistirá en una cantidad fija, o en una prima sobre los ingresos o la cantidad que exceda a un ingreso determinado, o en dos o más de estas modalidades, sin que ningún caso pueda ser inferior al salario mínimo.*

*Cuando el salario se fije por viaje, los trabajadores tienen derecho a un aumento proporcional en caso de prolongación o retardo del término normal del viaje por causa que no les sea imputable.*

*Los salarios no podrán reducirse si se abrevia el viaje, cualquiera que sea la causa.*

*En los transportes urbanos o de circuito, los trabajadores tienen derecho a que se les pague el salario en los casos de interrupción del servicio, por causas que no les sean imputables.*

*No es violatoria del principio de igualdad de salario la disposición que estipula salarios distintos para trabajo igual, si este se presta en líneas o servicios de diversa categoría.*

**Artículo 297:** *No es violatoria del principio de igualdad de salarios la disposición que estipule salarios distintos para trabajos iguales, por razón de la categoría de los eventos o funciones, de la de los equipos o de la de los jugadores. Éste en relación a los deportistas y sus aptitudes.*

**Artículo 307:** *No es violatoria del principio de igualdad de salario la disposición que estipule salarios distintos para trabajos iguales, por razón de la categoría de las funciones, representaciones o actuaciones, o de la de los trabajadores actores y músicos.*

Es por ello, que, al hablar de una fijación del sueldo o salario, el administrador en Recursos Humanos no solo debe considerar las leyes de fijación del salario mínimo (aspecto jurídico), sino el contexto económico del país, y las características y tipo de cada puesto para determinar cuánto deberá ser el máximo y mínimo de cada uno y evitar posibles conflictos o al menos parecer más equitativos.

### **2.2.3 Aspecto administrativo**

En el aspecto jurídico se trató al salario como un derecho que posee el trabajador a causa del cumplimiento de un contrato de trabajo, en el aspecto económico se observó que el contenido de dicho contrato no está exento del contexto social bajo el cual está inmerso, pero en el aspecto administrativo se verá que va mucho más allá, esto es, saber los gastos en que incurre la empresa al pagar y/u ofrecer ciertas cantidades de pago y no solo eso, sino el efecto psicológico y/o motivacional que trae consigo, en pocas palabras, el resultado que genera la paga en la satisfacción del empleado.

Actualmente en nuestro País el salario o sueldo que se maneja es muy bajo, para las empresas resulta ser una gran ventaja, porque a salarios bajos, mayores utilidades, pero para los trabajadores es una desventaja ya que el salario percibido no alcanza para satisfacer las necesidades básicas de las personas. Esto es una realidad en México, estadísticas proporcionadas por el INEGI y varios medios de difusión están de acuerdo en que la situación actual del salario es precaria. El periódico "El Universal" hace mención del comentario de Salomón Chertorivski, Secretario de Desarrollo Económico, afirmando que "*No hay nada que celebrar cuando el salario mínimo no alcanza ni para comer*"; esto último es verdad, "*el salario mínimo pasa de 68.28 a 70.10 pesos diarios, con lo cual se homologa por completo el monto del salario mínimo en todo el país*", cuya medida entró en vigor el 1 de Octubre de 2015 por el Consejo de Representantes de la Comisión Nacional de Salarios Mínimos (CONASAMI), integrada por once representantes propietarios y once suplentes de los trabajadores y de los patrones, más la representación gubernamental, a través del cual se garantiza la participación

activa, la discusión y el análisis entre los factores de la producción y el gobierno, en un ambiente de concertación y diálogo transparente, de los temas vinculados a la toma de decisiones en materia de fijación salarial.

Nosotros creemos que esta comisión no está considerando la función principal que tiene y que representa, la cual es cumplir con lo establecido en el artículo 94 de la Ley Federal del Trabajo, en el que se le encomienda que, en su carácter de órgano tripartito, lleve a cabo la fijación de los salarios mínimos legales, procurando asegurar la congruencia entre lo que establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos con las condiciones económicas y sociales del País, propiciando la equidad y la justicia entre los factores de la producción, en un contexto de respeto a la dignidad del trabajador y su familia.

Con un salario mínimo de 70.10 pesos no se puede esperar cumplir lo que marca la Ley Federal del Trabajo en el **artículo 90, capítulo VI**, donde se establece que el *Salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo. El salario mínimo deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos.*

Un salario mínimo debe alcanzar para cubrir una “canasta básica”, que se refiere a un conjunto de bienes y servicios indispensables para que una familia pueda satisfacer sus necesidades básicas de consumo a partir de su ingreso.

La canasta básica contempla alrededor de ochenta artículos, entre los cuales encontramos productos para la despensa y servicios, el precio total de ella oscila

entre 2,880.52 y 3,097.85 pesos, que representan de 41 a 44 días de salarios mínimos.

Lo que causa nuestro asombro es notar que hay varios gastos que son importantes y que no están contemplados, como el pago de colegiaturas y pasajes, tampoco contempla el costo del pago de arrendamiento de vivienda, vestimenta, medicamentos, etc., por lo cual, los estudiosos en materia social podrán percatarse que el crecimiento económico nacional (y que en el cual las pequeñas y medianas empresas representan un elevado porcentaje que favorecen la creación de empleos) solo es una mera apariencia, ya que el poder adquisitivo del salario va incluso en declive y nos parece absurdo ignorar estos gastos que llegan a representar más del 60% del ingreso.

Es indignante ver como el salario mínimo en 12 años ha aumentado solo 28.57 pesos, como lo podemos notar en la tabla que proporciona el INEGI que se muestra a continuación; en ésta podemos observar que en el año 2003 el salario mínimo estaba en \$41.63 pesos y solo aumento 1.76 pesos para el 2004. Con esta tabla podemos apreciar que el salario mínimo permanece casi estático y los precios de los alimentos y servicios aumentan de una manera acelerada. ¿Cuántos salarios mínimos necesitamos para poder vivir dignamente?

Periodo	Nacional	V.P <sup>2</sup>	Área geográfica "A"		Área geográfica "B"		Área geográfica "C"	
			Pesos diarios	Variación porcentual respecto al periodo anterior	Pesos diarios	Variación porcentual respecto al periodo anterior	Pesos diarios	Variación porcentual respecto al periodo anterior
Del 1 de enero al 31 de diciembre <b>2003</b>	41.53	4.5	43.65	3.6	41.85	4.4	40.3	5.2
Del 1 de enero al 31 de diciembre <b>2004</b>	43.29	4.2	45.24	3.6	43.73	4.5	42.11	4.5
Del 1 de enero al 31 de diciembre <b>2005</b>	45.24	4.5	46.8	3.4	45.35	3.7	44.05	4.6
Del 1 de enero al 31 de diciembre <b>2006</b>	47.05	4	48.67	4	47.16	4	45.81	4
Del 1 de enero al 31 de diciembre <b>2007</b>	48.88	3.9	50.57	3.9	49	3.9	47.6	3.9
Del 1 de enero al 31 de diciembre <b>2008</b>	50.84	4	52.59	4	50.96	4	49.5	4
Del 1 de enero al 31 de diciembre <b>2009</b>	53.19	4.6	54.8	4.2	53.26	4.5	51.95	4.9
Del 1 de enero al 31 de diciembre <b>2010</b>	55.77	4.9	57.46	4.9	55.84	4.8	54.47	4.9
Del 1 de enero al 31 de diciembre <b>2011</b>	58.06	4.1	59.82	4.1	58.13	4.1	56.7	4.1
Del 1 de enero al 26 de noviembre <b>2012</b>	60.5	4.2	62.33	4.2	60.57	4.2	59.08	4.2
Del 27 de noviembre al 31 de diciembre <b>2012</b>	60.75	0.4	62.33	0	59.08	-2.5	NA	NA
Del 1 de enero al 31 de diciembre <b>2013</b>	63.12	3.9	64.76	3.9	61.38	3.9	NA	NA
Del 1 de enero al 31 de diciembre <b>2014</b>	65.58	3.9	67.29	3.9	63.77	3.9	NA	NA
<b>2015</b>								
Del 1 de enero al 31 de marzo	68.33	4.2	70.1	4.2	66.45	4.2	NA	NA
Del 1 de abril al 30 de septiembre	69.26	1.4	70.1	4.2	68.28	7.1	NA	NA
A partir del 1 de octubre	70.1	1.2	NA	NA	NA	NA	NA	NA

<sup>2</sup> Variación Porcentual consúltese respecto al año anterior

## **2.3 FACTORES EN LA DETERMINACIÓN DE LOS SALARIOS**

- **El salario mínimo**

El salario mínimo debe ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural. Hoy en día como ya lo mencionamos anteriormente el salario mínimo de nuestro País no cubre las necesidades básicas de un alto porcentaje de trabajadores, incluso existen casos donde se les paga un salario inferior al estipulado en la Ley.

- **El salario del puesto**

Considerando que los sueldos constituyen la remuneración principal que por el trabajo se otorga, la fijación del salario va ligado al puesto que ocupa cada empleado en la jerarquía organizacional, pero para ello, es importante basarse en el análisis del puesto que ocupa dicho empleado y tener las políticas necesarias que eviten violar la ley estableciendo un mínimo y un máximo que puede llegarse a pagar a un empleado dependiendo su cargo y por supuesto, su desempeño.

A las políticas que nos referimos se realizará de acuerdo con los siguientes lineamientos y motivos:

- 1. Por méritos**

Se consideran en este grupo a todos aquellos empleados que han tenido un desempeño altamente satisfactorio dentro de su cargo. El ajuste se hará efectivo de acuerdo con la posición que ocupa cada empleado dentro de la escala de sueldos de la siguiente forma.

a) *Abajo del mínimo.* Se procurará llevar a todos los empleados al mínimo de su evaluación, siempre y cuando el aumento concedido no represente más de un 35% del sueldo actual.

b) *Entre el mínimo y el medio.* Los aumentos hacia el punto medio del rango salarial que determine la valuación no deberán exceder de un 30% del sueldo actual, y la frecuencia de estos no deberá ser menor de 9 meses.

c) *Entre el medio y el máximo.* Los aumentos hacia el punto máximo del rango salarial al que se pertenezca se llevaran a efecto siempre y cuando los mismos no representen más de un 30% del sueldo actual. La frecuencia de estos no deberá ser menor de un año.

## **2. Por promoción**

En este grupo se incluyen a aquellas personas que por su preparación y efectivo desempeño han sido promovidas a otros puestos ya sea dentro del área inicial donde laboraban o fuera de la misma, pero con obligaciones y responsabilidades superiores a las que habían venido desempeñando. Estos aumentos se operarán de acuerdo con las siguientes bases:

a) Se harán efectivos del primer al segundo mes después del cambio de puesto, tan pronto se confirme la promoción en las hojas de calificación de periodos de prueba correspondiente (similares a las de calificación de méritos).

b) Los aumentos se enfocarán en llevar los sueldos al mínimo de la valuación, siempre y cuando estos no excedan de un 40% del sueldo actual. Si aun así no se

llega al mínimo establecido en la valuación, los aumentos posteriores se sujetarán a los requerimientos descritos para el personal que se encuentre debajo de su categoría.

### **3. Por compromiso contractual**

Estos aumentos o ajustes de sueldo se circunscribirán a aquellos casos donde el empleado seleccionado para que ocupe un puesto, haya aceptado el mismo con la condición de que al finalizar un periodo de evaluación determinado con resultados satisfactorios, recibirá un aumento de sueldo por la capacidad, voluntad y eficiencia comprobadas que decía poseer antes de ingresar a la compañía. Estos aumentos no podrán exceder de un 15%.

- **La eficiencia en el puesto**

Se debe tomar en cuenta “la forma” en cómo se debe desempeñar el puesto, ya que varios individuos no lo hacen con la misma eficiencia. La Ley misma reconoce esto, al añadir al principio enunciado “En condiciones de puesto y de eficiencia iguales”.

Existen ciertas diferencias entre eficiencia, rendimiento y productividad, **Montaño (1988)**, las establece:

Eficiencia: *Sirve para comparar la cantidad de recursos usados en la producción sin desperdicios o deficiencias y la cantidad de recursos utilizados en su totalidad*, en otras palabras, es el resultado favorable de la comparación entre los recursos programados y los recursos utilizados, este concepto también puede aplicarse en horas hombre, por ejemplo, un empleado es eficiente si termina determinado producto en el **tiempo y forma** previamente establecidas.

Rendimiento: También denominado eficacia, es la proporción de productos elaborados, tomando como base la meta fijada en el programa de producción. Si la meta fijada se refiere a una unidad de producción, entonces el rendimiento es la proporción del tiempo en que se realiza con base al tiempo señalado en la meta, en este caso, un empleado es eficaz si realiza su tarea en el **tiempo** fijado o con la **forma** planeada.

Productividad: Es la proporción que se logra entre el producto fabricado o servicio proporcionado y los insumos que han intervenido en la realización de ese producto o servicio; se utiliza como medida para comparar la cantidad de salida de producción con respecto a la cantidad de entrada de sus componentes.

### El mérito del trabajador en su puesto de trabajo

Como ya se mencionó anteriormente, el mérito es muy importante en cualquier puesto de trabajo, independientemente del lugar que ocupe dentro de la jerarquización de la organización.

**Arias Galicia (1973)** retoma este concepto como uno de los factores que determinan el sueldo o salario y menciona que el mérito reconoce a un trabajador como alguien que agrega un plus a su actividad; en muchas organizaciones donde no se tiene una técnica oficial de valuación se alude al hecho de que el trabajador obtendrá su salario de acuerdo a “actitudes”, esto último puede ser una forma de eludir las obligaciones que tiene la empresa para con sus empleados, es por ello que toda empresa (aparte de tener un programa formal para la remuneración) se le recomienda tener un programa oficial de incentivos cuya utilización se utilice en los casos en que el trabajador demuestre una mayor motivación del resto o en su

caso, aporte un mayor conocimiento para el beneficio y/o crecimiento de la empresa.

Si se opera bajo un programa oficial y se le reconoce al trabajador sus aportaciones en la organización, reflejados en su retribución, esto traerá consecuencias favorables, tal vez podría ser envidia por parte de otros empleados menos motivados o con menores aportaciones, pero si este programa formal se ejecuta equitativamente, en teoría todo empleado puede tener la posibilidad de ascender su retribución de acuerdo al mérito que exponga en su puesto de trabajo.

## **2.4 CLASIFICACIÓN DEL SALARIO**

Ya se observó que los términos sueldo y salario algunas veces se utilizan como sinónimos; en este apartado “clasificación del salario” se referirá a ambos términos.

### **Por el medio empleado para el pago**

Salario en moneda: Es el salario pagado en moneda de uso corriente que todo trabajador recibe.

Salario en especie: Es el que se paga en especie, es decir, con comida, habitación, bienes, servicios, etc.

Salario en pago mixto: Es el que se paga al trabajador, parte en moneda y parte en especie.

**Por su capacidad adquisitiva**

Salario nominal: Es la cantidad de unidades monetarias que recibe el trabajador a cambio de sus servicios.

Salario real: Es la cantidad de bienes y servicios que el trabajador puede adquirir con el salario.

**Por sus límites**

Salario mínimo: Es la cantidad menor que debe recibir el trabajador por sus servicios prestados.

Salario máximo: Es la cantidad mayor que le permite a la empresa una producción costeable.

**Por la forma de pago**

Por unidad de tiempo: Es el salario que se fija tomando en cuenta solo la jornada ordinaria de trabajo, independientemente de que la unidad de tiempo sea el día, la semana, el mes u otro periodo. Con esta forma de pago el trabajador percibe su salario, solo por estar a disposición del patrón, sin importar si hace algo o no.

Por unidad de obra: Esta forma de pago también se denomina a destajo y es el salario que recibe el trabajador calculado con base al número de unidades que produce. La Ley Federal del Trabajo prevé que para este caso el salario se debe calcular de tal forma que el trabajador perciba por lo menos el salario mínimo vigente de la región. En esta forma de pago es común que se fijen salarios

incentivos con el fin de aumentar la productividad. El saber que al producir excedentes una vez cubierta su cuota ordinaria, puede aspirar a obtener una mayor remuneración es un incentivo para el trabajador.

## **2.5 LA VALUACIÓN DE PUESTOS**

La valuación de puestos, así como el análisis de puestos, tiene como propósito fundamental lograr las buenas relaciones humanas dentro de la empresa. La valuación de puestos es un proceso que se auxilia de un conjunto de técnicas especiales para determinar el valor individual de un puesto dentro de una empresa con relación a los demás puestos de la misma.

### **2.5.1 Objetivos de la valuación de puestos**

**Arias F. (2004)**, argumenta que los principales objetivos de la valuación son proporcionar información sistematizada para determinar el valor relativo de los puestos, fijar las bases para la administración de sueldos y salarios y establecer una estructura de salarios comparables con las que existen en el mercado de trabajo, así como también, controlar adecuadamente los costos relativos al personal, establecer bases para negociaciones con el sindicato y realizar la revisión periódica de salarios y establecer principios y políticas claras y precisas para otorgar una paga justa y equitativa al personal; ayudar a la selección, promoción y transferencia de personal y a los programas de capacitación y por ende reducir insatisfacción, quejas y rotación de personal, aumentando así la moral de trabajo, así como mejorar las relaciones entre la organización y el trabajador; integrar los nuevos puestos en relación con los antiguos y actualizar

los requerimientos de los puestos, pues éstos cambian con el tiempo e inciden en la modificación de los salarios, y asegurar la consistencia cuando se conceden aumentos en los salarios, con respecto a tipo, cantidad, frecuencia y fecha de concesión.

La existencia de la valuación de puestos nace de la exigencia de una serie de necesidades como la social, legal y económica.

- **Necesidad social**

El mayor porcentaje de la población económicamente activa encuentra su forma de vida mediante la prestación de sus servicios en las organizaciones por vía de contratos de trabajo. La importancia del establecimiento de salarios justos resulta, evidentemente, de una gran trascendencia social.

- **Necesidad legal**

Como ya se mencionó en el aspecto jurídico la importancia respecto a los lineamientos por los cuales está sujeto el salario, es necesario y obligatorio que los sistemas o métodos de compensación que utilicen las empresas contemplen estos lineamientos y los cumplan.

En México, en la **fracción VII inciso “B”** del **artículo 123** Constitucional se estipula que *la designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes.*

Una correcta, justa y equitativa compensación garantizará el respeto a las personas y a su trabajo. Ésta se puede realizar basándose en la objetividad y la

herramienta ideal es la utilización de algún método de valuación. Así se cumpliría lo que marca nuestra Constitución en el **artículo 123** y la LFT en el **artículo 86**, que ya menciono con anterioridad.

- **Necesidad económica**

El empleo y los salarios deben ser la vía por la cual se distribuya equitativamente la riqueza; no sólo con el propósito de prevenir posibles problemas si no por elemental justicia. Adicionalmente se requiere de una estructura adecuada y una política general de salarios, para realizar una efectiva administración de los mismos. La valuación de puestos juega un papel importante en dicho propósito.

Los modos utilizados en épocas anteriores para establecer los salarios, fueron:

- a) Por mandato o por decreto
- b) Con base de regateo
- c) Por el criterio de un grupo

En el primer caso, el establecimiento de un salario en forma autoritaria por el patrón definitivamente daba como consecuencia muchísimos errores e injusticias que se convertían en motivos de conflicto. Los salarios con base al regateo, parten de una base de inmoralidad de ambas partes; el que ofrece menos a sabiendas que dará más, menosprecia el valor del trabajo, y el que pide más sabiendo que merece menos, comete una deshonestidad. El tercer caso, o sea el salario establecido por un grupo, es indudablemente algo más avanzado; sin embargo, no elimina las posibilidades de influencias personales. Por lo anterior, llegamos a la

conclusión de que siempre se hará necesaria la utilización de una “regla” que nos permita medir adecuadamente los valores de los puestos con base en una comparación adecuada entre ellos y evitar que los patrones o las empresas sigan abusando de su poder y quieran pagar menos del salario establecido.

El mismo **artículo 86** de la Ley Federal del Trabajo, citado anteriormente, habla de una igualdad en el puesto y la única forma de determinar esa igualdad o desigualdad es mediante el uso del análisis de puestos.

El análisis nos lleva a conocer las operaciones y funciones que corresponden a cada puesto y a determinar la especificación del mismo, mediante el grado de intensidad que se requiera en cada uno de los requisitos establecidos normalmente.

Tomando como base el análisis de puestos, podemos decir que la valuación de los mismos es un procedimiento que analiza el puesto para determinar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña, en relación con otros puestos de la misma organización, a fin de establecer una estructura de salarios que cubra las necesidades de carácter social, legal y económica.

## **2.5.2 Consideraciones preliminares de una valuación**

### **Presentación del estudio**

Con objeto de que el más alto nivel de autoridad dentro de la organización pueda tener las bases para emitir una decisión sobre la posibilidad de que se

Implante un sistema de valuación se requiere hacer una presentación que cubra las diferentes necesidades de información; dicha presentación debe cubrir, por lo menos, los siguientes puntos:

1. La naturaleza de la valuación de puestos.

2. *El objetivo u objetivos que se pretenden cubrir; pudiendo ser estos, entre otros:*

a) Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos.

b) Fijar bases para la administración de salarios.

c) Establecer una estructura de salarios comparables a las que existen en el mercado de mano de obra.

d) Controlar más adecuadamente los costos de los recursos humanos.

e) Establecer bases para negociaciones con el sindicato.

f) Estructurar la revisión periódica de salarios.

g) Establecer principios y políticas claras y precisas que permitan un trato más objetivo al personal en referencia a este aspecto.

h) Ayudar a la selección, promoción y transferencias de personal y a los programas de capacitación.

i) Reducir quejas y rotación de personal, aumentando así la moral de trabajo del personal, y mejorar las relaciones empresa-trabajador.

**3. Necesidades expresadas de la organización, como ejemplo podría ser:**

a) Desigualdad en los salarios.

b) Problemas que surgen al integrar nuevos puestos con relación a los antiguos.

c) Las obligaciones de los puestos cambian con el tiempo y las modificaciones en los salarios presentan muchos problemas.

d) Revisión periódica del salario de cada empleado.

e) Definición de políticas para asegurar consistencia cuando se conceden aumentos en los salarios, con respecto a tipo, cantidad, frecuencia y fecha de concesión.

f) Control sistemático de salarios.

**4.** La forma en que la valuación de puestos cubrirá esas necesidades, definiendo el método a utilizar.

**5.** La experiencia de otras organizaciones, si es posible del ramo, en la valuación de puestos.

**6.** Las limitaciones del estudio. Si se han presentado los aspectos positivos, es necesario señalar las limitaciones existentes, con objeto de que no se espere que resuelva problemas fuera de su capacidad.

**7.** El efecto en los costos. (Presentarlo como una inversión).

**Aprobación por parte del nivel jerárquico más elevado**

Normalmente la sugerencia del estudio de valuación emana de los dirigentes del área de recursos humanos, aunque puede surgir de la gerencia general, del área de producción, o en general de la necesidad apremiante de una buena administración de salarios.

Siendo la valuación de puestos un estudio de efectos largos y de enorme trascendencia, se hace necesario el apoyo de la gerencia para operar con éxito.

Al adoptar un método ordenado para clasificar sus puestos y evaluar éstos por su posición en la clasificación, la organización está adoptando un plan definido de procedimientos y operación, el cual implica la determinación de políticas en lo relativo a salarios.

Estas políticas que se refieren a la administración de sueldos son las siguientes:

- La empresa garantizará pagos diferenciales justos a través de procedimientos técnicos como el análisis y la valuación de puestos, a fin de dar cumplimiento a la norma legal.
- La empresa mantendrá una actitud competitiva en el mercado de trabajo, proporcionando sueldos y salarios al personal por arriba del promedio pagado en la zona económica. Cabe señalar que en México el 1 de octubre del 2015 se estableció un salario mínimo para todo el País, desapareciendo la división de “zonas”, quedando así solo una zona.
- Se proporcionarán prestaciones atractivas conforme a práctica de los negocios y de acuerdo a la situación financiera de la empresa.

- Se procurará que los programas y procedimientos sobre administración de sueldos sean conocidos y comprendidos por todo el personal de la empresa.

### **Presentación del plan a los jefes**

La colaboración de los jefes será necesaria para el éxito del plan; siendo ellos los que intervienen activamente en las decisiones de sueldos y salarios, habrá que comunicarles que no perderán su capacidad de decisión, sino que la diferencia radicaré en que contarán con el auxilio de un sistema que les permitiría dar los aumentos en la forma más conveniente y de mayor utilidad en su departamento o sección; para ello habrá que:

**a)** Instruirlos acerca de la naturaleza y características del método de valuación, haciendo hincapié en la importancia del mismo para resolver sus propios problemas.

**b)** Explicarles el plan detalladamente hasta que estén plenamente enterados de su funcionamiento.

**c)** Asignarles alguna función dentro del estudio.

### **Presentación al grupo subordinado**

Dentro de este grupo incluimos tanto a empleados sindicalizados como aquellos que no lo sean, debiendo aclarar que, en el caso de existir tal sindicato, deberá dársele a conocer lo referente al plan, ya que su actuación será determinante. La divulgación del plan entre el personal es sumamente útil, pues éste necesitará

saber qué se está haciendo y en qué forma le afectará; así se logrará la colaboración y confianza del grupo. El personal, pues, debe saber que el cambio es necesario y que redundará en beneficio de todos. Se ha dicho que el éxito o fracaso de un plan radicarán muchas veces en la forma en que se presente. Como argumentos a usar con el personal, puede enumerarse:

1. El sistema elimina los favoritismos.
2. Se eliminan los descontentos del trabajador y del propio sindicato, respecto a ciertos sueldos, originado precisamente por el desconocimiento de su razón de ser.
3. Eliminación de los cálculos estimados, casi siempre defectuosos, para pagar los puestos de nueva creación.
4. Eliminar la fuga imperceptible de las obligaciones y derechos de los trabajadores en relación con sus puestos, y de la organización en la relación con sus recursos humanos.
5. Eliminar la confusión que existe entre el aspecto objetivo del trabajo y los aspectos subjetivos o personales del trabajador.
6. Eliminación de las decisiones unilaterales de la gerencia, precisamente por la intervención del propio sindicato en el sistema.

De ninguna manera es recomendable lanzarse a establecer un plan de valuación de puestos sin antes tener todos los apoyos necesarios y el convencimiento de todas las partes. El apresuramiento puede ser causa de

fricciones, problemas y resentimientos que un sistema de valuación debe eliminar en lugar de crear.

Para evitar injusticias o incongruencias en la asignación de sueldos y salarios se utiliza una serie de métodos técnicos que permiten analizar de manera detallada los requisitos, habilidades, esfuerzo y riesgo del puesto o cargo de cualquier organización, a fin de obtener una salario justo para cada uno de estos, señalados en los siguientes métodos de valuación de puestos.

## **2.6 MÉTODOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS**

Se recomienda que todas las empresas, independientemente de su tamaño o giro utilicen una técnica de valuación por las razones ya anteriormente mencionadas, aun así, en México un alto porcentaje de la pequeña empresa aún está lejos de implementar dichas técnicas que sin duda mejorarían las relaciones humanas, aunque claro, muchas veces lo creen innecesario porque la valuación de puestos requiere una comparación de diversas “áreas” en una organización, es por ello que estas técnicas o métodos son utilizados principalmente por las medianas y grandes empresa.

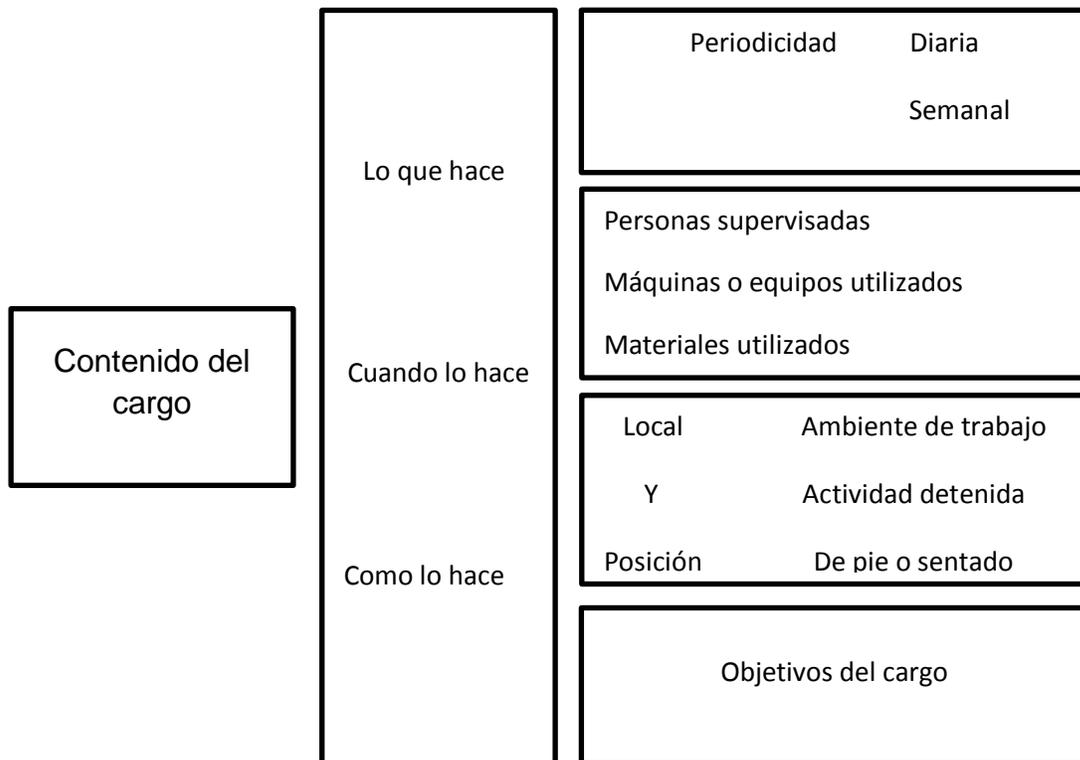
Cada empresa tendrá su método y sus razones de porque lo eligió; a continuación, se mostrarán los métodos de valuación de puestos conocidos, donde se podrá percatar la diferencia en complejidad de cada uno de ellos.

### **2.6.1 Método de jerarquización (Job Ranking)**

**Chiavenato (1989)** nos dice que el método de evaluación de cargos por

jerarquización se denomina también método de comparación simple, y consiste en disponer los cargos en orden creciente o decreciente con relación a algún criterio de comparación. También recibe el nombre de comparación cargo a cargo porque cada cargo se compara con los demás, en función del criterio elegido como base de referencia. Es el más rudimentario de los métodos de valuación, pues la comparación entre los cargos es global y sintética, y no se lleva a cabo ningún análisis ni descomposición, por tal razón, la comparación tiende a ser superficial.

El primer paso para la aplicación de este método es obtener la información de cada uno de los cargos, con el fin de obtener información sobre estos. La información debe prepararse con mucho cuidado para que el valuador pueda trabajar con datos objetivos.



Existen dos maneras de aplicar el método de jerarquización:

**a)** *Mediante la definición previa de los límites superior e inferior de la jerarquización.* Esta alternativa presupone las siguientes etapas:

1. Se define el criterio de comparación entre los cargos (por ejemplo, complejidad, importancia con respecto a los objetivos de la empresa, etc.).

2. Con relación al criterio escogido, se definen los puntos extremos de la jerarquización (*el límite superior*: cargo que posee la mayor cantidad posible del criterio escogido, por ejemplo, el cargo más complejo o más importante y *el límite inferior*: cargo que tiene la menor cantidad posible del criterio escogido, por ejemplo, un cargo menos complejo de todos o menos importante).

3. Después de determinar los dos límites, los demás cargos se situarán en el rango de variación constituido por ellos.

4. Se comparan los demás cargos entre sí (cargo a cargo) en función del criterio, y se elabora una jerarquía en orden ascendente o descendente con relación al criterio (esta jerarquía constituye la clasificación de los cargos).

**b)** *Mediante la definición previa de los cargos de referencia (cargo tipo) del criterio escogido.* Esta segunda alternativa presupone las siguientes etapas:

1. Se define inicialmente el criterio de comparación entre los cargos.

2. Se definen algunos cargos de referencia (cargo tipo) que representan cantidades variadas, pero conocidas del criterio escogido (por ejemplo, un cargo

en extremo complejo, otro muy complejo, otro relativamente complejo, otro menos complejo y otro que no es complejo).

Cada cargo de referencia funciona como punto focal alrededor del cual se agrupan los otros cargos. A medida que los otros cargos se comparan y escalonan con relación a este, se va delineando la jerarquía de los cargos y el escalonamiento subsiguiente exige otras comparaciones con los cargos ya posicionados. Otros puntos de referencia surgen a lo largo de la jerarquización que va conformándose.

3. Los cargos de referencia se disponen en una jerarquía en orden ascendente o descendente.

4. Los demás cargos se comparan con cada uno de los cargos de referencia y se colocan en la jerarquía correspondiente al resultado de esa comparación.

Cada cargo de referencia es un cargo clave que se utilizará como marco, estándar o punto de localización con el cual se comparan los demás cargos. La definición y claridad de los cargos de referencia constituyen un punto fundamental para la utilización de este método. Los cargos de referencia deberán seleccionarse entre los varios niveles de la organización o de la jerarquía existente. Una vez determinado el cargo de referencia, los otros cargos se compararán con este dentro de una base genérica de comparación.

5. La jerarquización de los cargos constituye la propia clasificación de los cargos comparados entre sí.

Es un método no analítico, por cuanto los cargos no se detallan en sus requisitos y elementos componentes, para una cuidadosa valuación y

comparación. Es un método no cuantitativo, ya que no hay ningún grado de diferencia entre los cargos, y simplemente indica si un cargo exige más o menos un individuo o si para la organización es más o menos importante que otro cargo. Como su nombre lo indica, este método produce una jerarquización de cargos.

### **2.6.2 Método gradación previa o de clasificación**

**Reyes A. (2009)** este método consiste en clasificar los puestos en niveles, clases o grados de trabajo previamente establecidos.

La ventaja de este método es el ser fácil, rápido y se puede comprender por todos los colaboradores y es de utilidad en empresas con escaso personal.

Para la elaboración de este método es necesario segmentar o clasificar los niveles en los que se divide la organización y elegir un nombre para cada nivel, después se anexara en el inciso:

**a)** Una descripción breve acerca del perfil de las personas que se encuentran dentro de dicho nivel.

**b)** Se anexan el o los nombres de los puestos que podremos encontrar en el nivel correspondiente.

Un ejemplo del método de gradación previa es:

**PRIMER GRADO:** Trabajadores no calificados. Puestos que, si bien requieren cuidado, diligencia y seguridad, no exigen una amplia preparación. Ejemplos: mensajero, archivista, vigilante etc.

SEGUNDO GRADO: Trabajadores Calificados. Puestos que requieren preparación manual o intelectual previa. Ejemplos: estenógrafos, dibujantes, tenedores de libros, electricistas, ayudantes de laboratorio.

TERCER GRADO: Puestos de criterio. Aquellos que requieren capacidad para distribuir el trabajo y vigilar que se realice conforme a los procedimientos señalados. Ejemplos: Jefes de oficina, supervisores etc.

CUARTO GRADO: Puestos técnicos. Suponen cierto carácter creativo e iniciativa personal. Ejemplos: ingenieros, abogados, agentes de ventas etc.

QUINTO GRADO: Puestos ejecutivos. Los que tienen a su cargo el manejo de departamentos, considerando esta actividad en su acepción más amplia. Ejemplos: Gerente de línea, asistente del gerente etc.

SEXTO GRADO: Puestos administrativos. Aquellos que entrañan gran responsabilidad, sea por lo elevado y genérico del control que ejercen, o por la influencia de las funciones que dirigen. Ejemplos: gerente divisional, gerente distrital de ventas, contador jefe, gerente de compras etc.

SÉPTIMO GRADO: Puestos Directivos. Aquellos en los que reside la dirección general de la empresa, y por quienes se establecen las políticas que ésta ha de seguir. Ejemplo: miembros de la junta directiva.

### **2.6.3 Método de alineamiento**

El autor **Reyes A. (2009)** hace mención que dicho método ordena los puestos, valiéndose de la promediación de las series de orden, formadas por cada uno de

los miembros de un comité de valuación, respecto de los puestos básicos. Sus etapas principales son las siguientes:

### 1. Integración de un comité

Permite recoger puntos de vista distintos y complementarios, reducir los posibles errores y además pueden intervenir los trabajadores. La mejor integración de un comité valorador es quizá la de seis miembros: dos supervisores, dos representantes de los trabajadores, un miembro del departamento de personal (de preferencia el analista y un técnico asesor).

### 2. Fijación de puesto-tipo

En la valuación se escoge un número reducido de puestos simples o básicos que se designan como “puesto-tipo”, para poder comenzar por ellos el procedimiento. Una vez que la posición de los mismos está firmemente establecida, dichos puestos serán de gran utilidad para fijar la relación que debe existir entre los puestos de dicha organización.

Para seleccionar puestos-tipo debe considerarse:

- a. Que su contenido no esté fácilmente sujeto a discusiones.
- b. Los puestos no sufran cambios frecuentes, ni en obligaciones ni en salarios.
- c. Que sean de los más salientes y caracterizados en la empresa y en la rama industrial de que se trata.

Siempre se escogen como puestos-tipo, uno que se halle en la ínfima categoría de

los trabajos que se pretenden evaluar, y otro de la máxima. Los demás, se procura escogerlos en forma que sus salarios se encuentren a distancias similares. En una fábrica de hilado y tejido quizá puedan considerarse como puesto-tipo los de cardador, tejedor, etcétera. En un taller mecánico los de tornero, cepillista, fresista, etc.

El número de puestos-tipo que se usen depende de la magnitud de la empresa, pero nunca debe ser mayor de un 20% del total de los puestos, ya que se perdería las finalidades buscadas al usarlos.

La evaluación por alineamiento es poco técnica, ya que ordena los puestos considerándolos como un conjunto indiferenciado, comienza por ordenar los puestos-tipo, para tener una base firme plenamente aceptada, que servirá de apoyo para ordenar todos los demás puestos.

### **3. Formación de series de orden**

Cada miembro del comité debe ordenar los puestos-tipo en una serie, de acuerdo con el orden de importancia que le asigne. El primer lugar lo ocupará el puesto de mayor importancia y por el que, según su criterio, debe pagarse el más alto salario; el último, el puesto de menor categoría, que se considere acreedor a la mínima remuneración.

Para realizar esta ordenación, es necesario entregar a los miembros del comité un grupo de tarjetas, igual al número de puestos-tipo, en las cuales aparecerá el nombre de uno de estos puestos y una breve descripción de sus obligaciones y requisitos, ya que facilita la ordenación de los diferentes cargos.

Es aconsejable comenzar por la determinación de los puestos primero y último, ya que en estos casi nunca existe discrepancia, y, además, sirve de base para continuar ordenando los demás de la serie: segundo y penúltimo, tercero y antepenúltimo, y así sucesivamente.

#### 4. Combinación y promediación de las series

El jefe del comité debe preguntar a cada miembro del mismo, el orden en que se considera deben colocarse los puestos-tipo, y registrar (véase en la **figura 1**), en la columna que corresponde a ese valuador, el orden que ése propone, colocando frente al nombre del puesto el número de orden que aquél le haya fijado en su serie.

Título del puesto	1.R.S.	2.R.S.	1.R.E.	2.R.E.	ANALI.	R.D.P.	PROMS.
Ayudante de contador	4	4	3	3	3	4	3.5
Facturista	5	5	5	7	6	5	5.5
Almacenista	7	7	7	6	8	7	7.0
Cajera	3	3	2	4	4	3	3.2
Empacador	8	8	8	8	7	8	7.8
Encargada de departamento	2	2	4	2	2	2	2.3
Mozo	9	9	9	9	9	9	9.0
Contador	1	1	1	1	1	1	1.0
Empleada de mostrador	6	6	6	5	5	6	3.7

**Figura 1**

1.R.S: Primer representante del sindicato; 2.R.S: Segundo representante del sindicato; 1.R.E: Primer representante de la empresa; 2.R.E: Segundo representante de la empresa; ANALI: Analista; R.D.P: Representante del Depto. De personal; Proms: Promedios.

Una vez que se han registrado los ordenamientos que proponen todos los miembros, se saca el promedio de los números ordinales que corresponden a cada puesto-tipo, haciendo la suma de estos números y dividiendo el total

obtenido, entre el número de miembros. Este promedio se anota en la columna que se encuentra en el extremo derecho de la forma de registro.

Si las discrepancias en la posición de un trabajo son muy grandes, es conveniente no hacer la promediación, que solo reflejaría un error, sino revisar las especificaciones, observar el puesto, etc., hasta obtener un acuerdo, o al menos, una mayor cercanía de opiniones.

### 5. Ordenamiento de los puestos-tipo

Es una “forma” semejante a la consignada en la **figura 2**, se inscriben los puestos, en el orden en el que indiquen los valores resultantes de los promedios que se acaban de obtener. En la última columna se colocan los salarios que se están pagando por cada puesto, marcando con un asterisco aquellos cuyo monto no corresponda al orden obtenido y que, consiguientemente, deben ser ajustados.

GRAFICA DE LOS PUESTOS TIPOS Y LINEA DE SALARIOS		
	Puntos	Salario
a) Aprendiz mecánico	164	\$ 21.00
b) Operador de taladro	197	\$ 25.00
c) Mecánico de primera	229	\$ 30.00
d)Chofer	245	\$ 31.00
e) Tornero de primera	279	\$ 36.00
f) Ajustador de maquinaria	312	\$ 40.00
g) Fresador	328	\$ 42.00
Total de puntos y salarios:	1755	\$ 225.00

**Figura 2**

## 6. Repetición de los pasos 4 y 5

Para mayor seguridad y exactitud en la valuación se aconseja que, con intervalo de algunos días, se repitan las operaciones anteriores, y se tome como definitivo el orden que resulte de combinar los valores obtenidos en cada valuación. Otros aconsejan más bien se use otro comité, al menos para comparar su valuación con la del oficialmente designado.

## 7. Arreglo de los salarios fuera de orden

El ajuste de los salarios de los puestos-tipo, cuyo valor no corresponda con el orden obtenido, se hace por medio de negociaciones con el sindicato, en el supuesto de que este intervenga, o por la intervención de un grupo que estudiará y resolverá el problema. Así, por ejemplo, en la **figura 3**, deben ser ajustados los puestos de encargada de departamento y de cajera.

Número de orden según promedios	Promedios	Título del puesto	Sueldo diario
1	9.0	Contador	\$ 120.00
2	7.8	Encargada de departamento	\$ 90.00
3	7.0	Cajera	\$ 100.00
4	5.7	Ayudante de contador	\$ 80.00
5	5.5	Facturista	\$ 70.00
6	3.5	Empleada de mostrador	\$ 55.00
7	3.2	Almacenista	\$ 50.00
8	2.3	Empacador	\$ 40.00
9	1.0	Mozo	\$ 35.00

**Figura 3**

## 8. Clasificación de los demás puestos

Los puestos que quedan por evaluar se comparan con los puestos-tipo a fin de determinar su posición relativa dentro de la lista. Así, por ejemplo, si se trata de valorar el puesto de “elevadorista”, el comité de valuación podrá llegar a la conclusión de que debe ser colocado entre el “empacador” y el “almacenista”, por lo que su salario, debe negociarse entre \$40.00 y \$50.00 diarios.

Las principales ventajas de este método es que es fácil, rápido y comprendido por todos los trabajadores, supone mayor seguridad, a partir de la realidad, y no de criterios preestablecidos. Representa un promedio de apreciaciones y, por lo mismo, una mayor garantía de reflejar la realidad y puede ser útil en empresas de escaso personal.

Sus desventajas radican en que no se analizan factores o elementos que integran al puesto, representan un promedio de apreciaciones subjetivas, que no se fundan en elementos técnicos en suficiente amplitud y considera iguales las distancias entre cada puesto y entraña el peligro de que los salarios reflejan esa situación, en desacuerdo con las diferencias que realmente deban existir.

### **2.6.4 Método de comparación de factores (factor comparison)**

El método de comparación de factores **Chiavenato (1989)** es una técnica que utiliza el principio de jerarquización. Es un método analítico por cuanto los cargos se comparan mediante factores de evaluación.

La creación del método de comparación de factores se atribuye a Eugene Benge, quien propuso cinco factores genéricos:

- Requisitos intelectuales
- Habilidades requeridas
- Requisitos físicos
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo

El método de comparación de factores exige las siguientes etapas, que deben desarrollarse después del análisis de cargos:

1. *Elección de los factores de evaluación.* Los factores constituyen criterios de comparación, verdaderos instrumentos de comparación que permitirán escalonar los cargos que se evalúen. La elección de los factores de evaluación dependerá de los tipos y las características de los cargos que van a evaluarse. La idea básica de este método es identificar pocos factores, pero más amplios, para proporcionar sencillez y rapidez en las comparaciones.

2. *Definición del significado de cada uno de los factores de evaluación.* Cuanto mejor sean definidos los factores, mayor será la precisión del método.

3. *Elección de los cargos de referencia.* Para facilitar las comparaciones de los demás cargos. Los cargos de referencia se escogen para facilitar el manejo de los factores de evaluación.

4. *Jerarquización de los factores de evaluación.* Cada cargo de referencia se evalúa mediante la jerarquización de los factores de evaluación. Supongamos que los cargos de referencia escogidos sean el de recepcionista y aseo.

Orden de jerarquización de los factores	Recepcionista	Aseador
1	Habilidades requeridas	Requisitos físicos
2	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
3	Requisitos intelectuales	Habilidades requeridas
4	Requisitos físicos	Responsabilidad
5	Condiciones de trabajo	Requisitos intelectuales

*Jerarquización de factores en dos cargos de referencia (las jerarquizaciones son independientes para cada factor).*

5. *Evaluación de factores en los cargos de referencia.* Al tomar como base los cargos de referencia, los factores deben evaluarse y ponderarse en cuanto a su contribución individual al total (lo cual puede expresarse en porcentajes), de modo que la suma total del salario obtenida para un cargo de referencia pueda dividirse y considerarse en términos absolutos para cada factor.

Supongamos que en los cargos que van a ser evaluados, la selección de los cargos de referencia recae sobre los de recepcionista y aseador. El primero recibe una remuneración de \$3,000 pesos mensuales; y el segundo, \$1,500 pesos mensuales. Utilizando los factores de Benge, supongamos que el comité de evaluación establece lo siguiente, respecto de la importancia relativa de cada factor en cada cargo de referencia:

Factores de evaluación	Recepcionista (\$)	Aseador (\$)
Requisitos intelectuales	600.00	100.00
Habilidades exigidas	1,100.00	300.00
Requisitos físicos	300.00	500.00
Responsabilidad	800.00	200.00
Condiciones de trabajo	200.00	400.00
<b>Total</b>	<b>\$3,000.00</b>	<b>\$1,500.00</b>

La evaluación de factores es parte del trabajo que asigna valores monetarios a cada factor. Si se conoce el salario, entonces cada factor debe tener cierto valor. La suma total de los valores de los factores constituye 100% del salario. Para cada uno de los cargos de referencia, debe decidirse el valor de cada factor. Esta evaluación de factores puede hacerse en porcentaje o en dinero.

**6. Montaje de la matriz de escalonamiento y de evaluación de factores.** Ahora la tarea consiste en comparar los resultados obtenidos en la evaluación de factores con los obtenidos en el escalonamiento original de los factores. En otras palabras, debe haber conformidad entre las diferencias relativas indicadas por la jerarquización y las diferencias absolutas encontradas en las asignaciones salariales arbitrarias y subjetivas. En la práctica esta tarea no es fácil. El medio más simple consiste en montar una matriz de escalonamiento de factores en la cual cada factor de evaluación se desdobra y se escalona de acuerdo con su importancia en los cargos de referencia, como se ilustra a continuación:

Jerarquía	Requisitos Intelectuales	Habilidades requeridas	Requisitos Físicos	Responsabilidad	Condiciones De trabajo
1	Aseador				Recepcionista
2			Recepcionista	Aseador	
3	Recepcionista	Aseador			
4				Recepcionista	Aseador
5		Recepcionista	Aseador		

*Matriz de jerarquización de factores.*

La matriz es un mapa que sólo muestra las diferencias relativas entre los cargos, pero no indica las diferencias absolutas, que es lo deseado. Las diferencias absolutas se determinarán mediante el proceso de evaluación de factores. La matriz anterior se completa con los resultados de la evaluación de

factores, transformándose así en una matriz de jerarquización y de evaluación de factores:

Orden de jerarquización	Requisitos Intelectuales	Habilidades requeridas	Requisitos Físicos	Responsabilidad	Condiciones De trabajo
1	Aseador (\$200.00)				Recepcionista (\$200.00)
2			Recepcionista (\$300.00)	Aseador (\$200.00)	
3	Recepcionista (\$600.00)	Aseador (\$300.00)			
4				Recepcionista (\$800.00)	Aseador (\$400.00)
5		Recepcionista (\$1,100.00)	Aseador (\$500.00)		

*Matriz de jerarquización de factores.*

7. *Escala comparativa de cargos.* El siguiente paso consiste en transformar la matriz de escalonamiento y de evaluación de factores en una escala comparativa de cargos como la siguiente:

Orden de Jerarquización (\$)	Requisitos Intelectuales	Habilidades requeridas	Requisitos Físicos	Responsabilidad	Condiciones De trabajo
100.00					
200.00	Aseador			Aseador	Recepcionista
300.00		Aseador	Recepcionista		
400.00					Aseador
500.00			Aseador		
600.00	Recepcionista				
700.00					
800.00				Recepcionista	
900.00					
1000.00					
1100.00		Recepcionista			
1,500.00					
2,000.00					
3,000.00					

*Escala comparativa de cargos.*

Con la escala comparativa de cargos está listo el instrumento de evaluación de cargos mediante el método de comparación de factores. En esta escala, cada cargo se clasifica en cada uno de los factores por medio de la comparación de factores; luego se suman los valores en pesos (o en porcentaje) para tener la evaluación global del cargo.

Si hubiese contradicciones o anomalías en el proceso doble de jerarquización y de evaluación de factores, deberán hacerse nuevos ajustes hasta que los resultados sean coherentes. Esta técnica es menos exacta que la evaluación por puntos, pero es la que ofrece mayor confiabilidad entre todas las técnicas de evaluación de cargos, desde el punto de vista global de las evaluaciones.

En general, este método de comparación de factores es más apropiado para cargos de trabajo por horas y otros menos complejos, aunque puede adaptarse para cargos de trabajo por meses. Este método ha provocado innumerables críticas, pues sus dificultades operacionales son bastante notorias. Es una técnica fácilmente contaminable por la varianza de errores y sesgos en la jerarquización, así como por la subjetividad.

### **2.6.5 Método de valuación por puntos (Point Rating)**

Este método, nos dice **Chiavenato (1989)** que fue creado por el norteamericano Merrill R. Lott y es el más perfeccionado y utilizado de los métodos para la evaluación de cargos. Es una técnica cuantitativa en donde se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total por la suma de valores numéricos; en este caso “un punto” no es más que una unidad de medición, como puede ser “un litro”, “un metro”, etc.

Algunos autores manejan diversos pasos para valorar un puesto por el método de puntos, **Arias (1989)** especifica detalladamente los pasos a seguir, pero para el presente que nos ocupa (medir la satisfacción del empleado), nos es suficiente explicar solo el procedimiento básico que se muestra a continuación:

**1. Integración de un comité de valuación.** El comité puede estar compuesto tanto por especialistas externos, como por trabajadores de “cuello azul” y/o “cuello blanco”.

**2. Determinar los puestos “tipo”.** En este paso se eligen los puestos principales que se desean valorar.

**3. Fijación de los factores.** Un factor es uno de los elementos necesarios para la integración de un puesto, y los factores en los que se basan principalmente las empresas son: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo; por supuesto que también pueden incluirse más factores, pero los factores elegidos serán los factores que se medirán en todos los puestos de la organización.

**4. Elección de subfactores.** Los subfactores son modalidades en que puede presentarse un factor, por ejemplo, el “factor habilidad” se puede dividir en 3 “subfactores” como son “instrucción”, “experiencia” e “iniciativa”.

**5. Ponderación de los factores.** Una vez que se tengan definidos los “factores” y a su vez los “subfactores” de cada factor, a los factores se les debe dar un valor.

Tomando en cuenta solo los “factores”, lo siguiente es que el comité decida que factor tendrá más importancia dentro de la organización, de tal manera que al que consideren más importante se le otorgará un mayor valor, de modo que la suma

de todos los factores de como resultado cien, como se muestra en el siguiente ejemplo:

<b>Factor</b>	<b>Porcentaje</b>
Habilidad	40
Esfuerzo	10
Responsabilidad	45
Condiciones de trabajo	5
<b>Suma</b>	<b>100</b>

**6. Establecer los “grados” a cada “subfactor”.** Recordemos que cada “factor” se dividirá en “subfactores”, los cuales a su vez se dividirán en “grados” y a cada grado se le asignarán puntos.

Recordemos que previamente ya se definieron los subfactores, entonces tomando en cuenta, por ejemplo, el “factor habilidad” y a su vez un “subfactor” de este que sea (por ejemplo) “instrucción”, lo siguiente deberá ser establecer los grados para dividir la “instrucción”; es importante saber que la “cantidad” de grados deberá ser la misma para todos los subfactores de todos los factores, los expertos recomiendan utilizar de 4 a 6 grados, preferentemente números pares.

**7. Definir los grados.** Una vez que se tenga el número de grados que se utilizará el siguiente paso será definirlos de forma clara y plasmarlos por escrito.

Como ejemplo, siguiendo con el “factor habilidad”, “subfactor instrucción”, se describe a continuación los grados de dicho subfactor:

Grado I.- Es suficiente con saber leer, escribir, sumar y restar números enteros.

Grado II.- Precisa haber terminado estudios de secundaria, así como tener algunos conocimientos elementales para el uso de software básico.

Grado III.- Es indispensable haber concluido el bachillerato o en su defecto una carrera trunca, el empleado debe tener buena ortografía y uso de software básico.

Grado IV.- Se requiere haber concluido una licenciatura afín al puesto que ocupa.

**8. Asignación de puntos a los grados.** Una vez definidos todos los grados de todos los subfactores, lo siguiente es asignarles puntos.

Antes recordemos que, para asignarle valor a un grado, primero se debe verificar cuanto porcentaje se le dio al factor donde se encuentra, por ejemplo:

Anteriormente se acordó que el “factor habilidad” tendría un valor de 40 por ciento, por lo tanto, los subfactores del factor habilidad en Grado I, deberán dar como resultado 40. A continuación se muestra una tabla para una mejor comprensión.

<b>Factor habilidad</b>				
<b>Subfactor</b>	<b>Grado I</b>	<b>Grado II</b>	<b>Grado III</b>	<b>Grado IV</b>
Instrucción	14	28	42	56
Experiencia	15	30	45	60
Iniciativa	11	22	33	44
Suma	<b>40</b>	80	120	160

Como se muestra en la anterior tabla, así mismo se realizará la asignación de puntos para los demás grados (tomando en consideración el porcentaje inicial que se le dio a los factores); también es importante darse cuenta que la puntuación que parte del grado dos no es más que una proporción aritmética, aunque también pueden utilizarse otros valores arbitrarios.

En el siguiente cuadro se ilustra una tabla donde se encuentra la puntuación completa para todos los grados de todos los subfactores, tomando en consideración el porcentaje inicial que se le había otorgado previamente a los factores:

<b>PUNTOS PARA VALUAR LOS PUESTOS DE LOS EMPLEADOS</b>					
%	FACTORES Y SUBFACTORES	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV
<b>40</b>	<b>Factor “habilidad”</b>				
	1. Instrucción	14	28	42	56
	2. Experiencia	15	30	45	60
	3. Iniciativa	11	22	33	44
		<b>40</b>	<b>80</b>	<b>120</b>	<b>160</b>
<b>10</b>	<b>Factor “esfuerzo”</b>				
	4. Físico	4	8	12	16
	5. Mental y/o visual	6	12	18	24
		<b>10</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>40</b>
<b>45</b>	<b>Factor “responsabilidad”</b>				
	6. En valores	12	24	36	48
	7. En trato con el público	7	14	21	28
	8. En trámites y procesos	10	20	30	40
	9. En trabajo de otros	16	32	48	64
		<b>45</b>	<b>90</b>	<b>135</b>	<b>180</b>
<b>5</b>	<b>Factor “condiciones de trabajo”</b>				
	10. Ambiente de trabajo	5	10	15	20
		<b>5</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>20</b>
<b>100</b>	<b>Totales</b>	<b>100</b>	<b>200</b>	<b>300</b>	<b>400</b>

**9. Integración de la hoja de valuación.** Una vez que el comité haya asignado los puestos a valorar con sus factores, subfactores, grados y puntos respectivos, el siguiente paso será analizar cada uno de los puestos, plasmando en un documento todos los subfactores y únicamente la definición del grado del subfactor correspondiente que requiere el puesto en cuestión (junto a su respectiva puntuación), tal y como se muestra en el siguiente ejemplo:

<b>HOJA DE VALUACIÓN</b>			
Puesto: <b>Abogado del Órgano Interno de Control</b>		Área: Área de Quejas y Responsabilidades	
Fecha de valuación: 24 de Octubre del 2015			
Descripción general del puesto: Se encarga de tramitar los asuntos legales relacionados a la importación y exportación de mercaderías, así como tratar y dar resolución a las quejas derivadas de dichos procedimientos.			
<b>SUBFACTOR</b>	<b>DEFINICIÓN DEL SUBFACTOR DEPENDIENDO EL GRADO</b>	<b>GRADO</b>	<b>PUNTOS</b>
Instrucción	Se requiere haber concluido una licenciatura afín al puesto que ocupa	IV	56
Experiencia	Requiere una experiencia laboral afín al cargo superior a 12 meses	IV	60
Iniciativa	Se requiere amplitud de criterio y recursos, para tramitar negocios muy variados, con normas generales.	III	33
Esfuerzo físico	Aunque hay monotonía, también puede haber cansancio por la variedad de asuntos que requieren traslados frecuentes.	III	12
Esfuerzo mental y/o visual	Es necesaria una atención intensa por la gravedad de los problemas que puede causar cualquier error.	IV	24
Responsabilidad en manejo de valores	El mal manejo de la documentación a su cargo, puede hacer que el individuo provoque graves perjuicios	IV	48
Responsabilidad en trato con el público	No tiene ningún trato directo con el público o clientela	I	7
Responsabilidad en trámites y procesos	Sumamente elevada, por la índole de los negocios que trata en la Secretaría de Gobernación cuyas multas son siempre onerosas.	IV	40
Responsabilidad en trabajo de otros	No maneja ningún subordinado	I	16
Ambiente de trabajo	El ambiente de oficina es poco desagradable	II	10
<b>Total en puntos</b>			<b>306</b>
SALARIO MÍNIMO: \$-----			
SALARIO MÁXIMO: \$-----			

Como el cuadro anterior, así deberá realizarse cada uno de los puestos de la organización.

**10. Comparación de los valores en puntos con los salarios de los puestos valuados.** Una vez que se hayan analizado todos los puestos con sus respectivas puntuaciones, lo siguiente será realizar una tabla como la que a continuación se muestra, en la cual, por un lado, se coloque la puntuación total correspondiente a cada puesto en contraste con el salario actualmente pagado, esto con la finalidad de observar las discrepancias que pueden darse entre dos o más puestos cuya retribución no vaya acorde con la puntuación dada. Por ejemplo, en la siguiente tabla se puede observar que el puesto “auxiliar de correspondencia” a pesar de que posee mayor puntuación que el puesto de “empacador” este último recibe una mayor retribución. Los métodos de valuación de puestos se ejecutan (entre otras razones) para evitar este tipo de anomalías.

NOMBRE DEL PUESTO	VALOR EN PUNTOS	SALARIO POR DÍA
Pesador	117	\$ 76.00
Empacador	129	80.33
Auxiliar de correspondencia	134	76.66
Chofer	143	104.37
Capturista	156	90.33
Encargado de kardex	168	92.17
Recepcionista	183	114.36
Secretaria de ventas	189	135.00
Encargado del almacén de propaganda	194	122.33
Perforista	207	130.00
Secretaria del contador	221	131.67
Encargado de reclamaciones de crédito	226	194.46
Jefe de archivo	238	184.00
Tenedor de libros	249	123.35
Auxiliar de caja	255	170.60
Cobrador	260	119.33
Control de inventarios	282	403.33
Secretaria bilingüe	298	408.33
Abogado del O.I.C	306	426.66
Asistente de la gerencia	367	502.33
<b>SUMAS</b>	<b>4322</b>	<b>\$ 3685.61</b>

**11. Realizar la tabla de grados o niveles de puestos.** Es a partir de aquí donde el comité establecerá un rango de salarios dependiendo el puntaje total de cada puesto, esto mediante la realización de grados o niveles de puestos, esto quedará más claro como se muestra en el siguiente procedimiento:

Primero se deberá identificar cual es la mayor y menor puntuación en la valuación de puestos:

Máxima puntuación: 367; Mínima puntuación: 117; Diferencia: 250

El segundo paso es determinar cuántos grados o niveles se quieren para jerarquizar los puestos; supongamos que se quieren 10 grados, entonces:

$250/10= 25$  puntos por cada grado

Lo siguiente será realizar el mismo procedimiento que el paso primero, pero con los salarios:

Máximo salario: 502.33; Mínimo salario: 76.00; Diferencia: 426.33

Entonces:  $426.33/10= 42.633$  pesos por cada grado de puesto

Posteriormente se realiza la tabla con los grados o niveles previamente acordados y con su respectivo puntaje y salario de diferencia:

GRADOS O NIVELES DE PUESTOS	PUNTOS	SALARIOS
I	117-142	76.00-118.63
II	143-167	118.64-161.27
III	168-192	161.28-203.91
IV	193-217	203.92-246.55
V	218-242	246.56-289.19
VI	243-267	289.20-331.83
VII	268-292	331.84-374.47
VIII	293-317	374.48-417.11
IX	318-342	417.12-459.75
X	343-367	459.76-502.33

### **2.6.6 Encuesta regional de salarios**

Tal vez uno de los métodos más sencillos y primerizos en la valuación de puestos sea la encuesta regional de salarios, esta técnica sencillamente consiste en percatarse del promedio de la cantidad que se le paga a un trabajador de un puesto determinado en el mercado de trabajo, en este caso, a nivel local.

Este método el cual se basa en una comparación está íntimamente relacionado con la percepción del salario que recibe el trabajador (retribución relativa), por lo cual, es utilizado tanto por patronos o encargados de administrar la remuneración como por el empleado tras compararse con los demás miembros de otra organización los cuales ejecutan el mismo trabajo, por ello, a pesar de las técnicas antes mencionadas de valuación de puestos e independientemente de cual sea la utilizada por las empresas no cabe duda que es necesario comparar la cantidad que se retribuye en otras empresas con el fin de mejorar la competitividad y construir un aliciente para la superación del trabajador.

Para que una empresa determine la relación que existe entre su estructura de salarios y las estructuras de otras empresas que pueden competir con ella en el mercado de trabajo, es necesario realizar periódicamente una encuesta regional de sueldos y prestaciones. El problema de una empresa que tenga salarios inferiores a los de otras, es fácil de entender: está expuesta a una fuga de trabajadores. Pero el tener una estructura de sueldos inflada, es decir, sobrevalorada, también representa otro problema: costos de mano de obra elevados que dificultarán competir con los precios de productos similares que concurren al mismo mercado.

La técnica de la encuesta regional de salarios es comúnmente utilizada por las pequeñas empresas, sobre todo por aquellas que aún van iniciando, aunque actualmente hay firmas que se especializan en realizar dicho trabajo (como la revista Expansión), por lo cual la empresa solo tendría que comprar y constituir una política basada en los resultados para constituir su remuneración, por ejemplo, “se retribuirá al personal de oficina arriba del promedio pagado a nivel local”

**Reyes A. (2009)** recomienda para que una investigación sobre sueldos y salarios que se pagan en una determinada región o en un grupo de empresas merezca el calificativo de técnica, se requieren los elementos siguientes:

- Que se realice, no sobre meros nombres de puestos, sino sobre los contenidos de los mismos.
- Que se determinen de alguna manera el porcentaje de tiempo que cada obligación de ese puesto implica dedicarle
- Que se investiguen los requisitos mínimos, o de “especificación de puesto”, que deben llevar las personas que lo ocupan: especial importancia tienen requisitos tales como experiencia previa, esfuerzo físico implicado, responsabilidad en el trabajo de otros, etc.
- Que no se consideren solo los salarios que se dan en dinero, sino que, de alguna manera, se tomen en cuenta las compensaciones económicas cuando éstas constituyen de hecho salarios diferidos o complementos del salario, y aún las prestaciones, siempre que éstas no representen solamente un aumento del costo de la mano de obra para la empresa sino un beneficio económico directo para el trabajador.

- Que se comparen, no solamente salarios aislados, lo cual puede tener ciertamente utilidad, pero no permite el ajuste de la estructura de los salarios, fin principal de la encuesta. Es indispensable que la encuesta permita que sus resultados lleven hasta la formulación de dos gráficas, que representen las estructuras de la empresa investigadora y de las investigadas, a fin de poder deducir conclusiones y políticas de ajuste general de los salarios.

Obviamente, se requieren otros requisitos secundarios o accidentales como son el diseño de formas adecuadas, la preparación de los analistas, etc.

### **Actos preparatorios a la investigación**

Antes de comenzar una encuesta regional de salarios se recomienda tomar en cuenta los siguientes incisos:

#### **a) Selección de investigadores**

Deben escogerse personas que conozcan, lo más ampliamente posible, las técnicas de análisis de puestos, valuación de puestos y encuestas de salarios. Cuando no se cuenta con personas que posean altamente estos conocimientos, debe capacitárseles del modo más completamente posible.

Cuando no sea posible conseguir que los analistas tengan conocimiento muy detallado de los puestos que se van a investigar, se procurará darles, por lo menos, alguna preparación a este respecto.

Uno de los puntos básicos del programa de encuesta de salarios, radica en la preparación de los analistas, pues de ello dependerá el éxito de la obtención de

los datos: no basta con darles normas y práctica en el manejo de las diversas formas que habrán de emplearse, sino que es necesario prepararlos también sobre la manera de llevar a cabo las entrevistas, en las que habrán de obtener los datos de la empresa.

**b) Región que se debe investigar**

Hay que investigar toda aquella región que constituya un mercado de trabajo para la empresa investigadora.

La amplitud de esa región y los lugares que deba comprender, variarán de acuerdo con una serie de circunstancias. Deben tomarse en cuenta las distintas que se dan entre las empresas, los medios de comunicación y facilidades de realizarlas. Así, distancias, que en un lugar donde no hay medios fáciles de comunicación, dejarían fuera de la región a determinadas empresas, en otros lugares, donde las comunicaciones sean numerosas y fáciles, exigirán que se investiguen las que se hallan dentro de esa distancia.

En algunas ocasiones tienen que tomarse en cuenta elementos, tales como costumbres que se han establecido; en una región, que en situación normal no constituiría por su distancia fuente de trabajadores para una empresa, por esa costumbre, acuden muchos obreros hacia una fábrica.

En resumen, puede establecerse el siguiente principio: la encuesta debe abarcar toda la región dentro de la que, las diversas empresas que en ella se encuentran, suelen abastecerse del mismo personal, en forma tal, que la oferta de trabajo de una de ellas, pueda influir sobre la empresa que realiza la encuesta.

**c) Tipos de empresa que deben investigarse**

Evidentemente, lo más deseable es realizar la encuesta en empresas de carácter idéntico o similar a aquella que investiga, ya que, en esa forma se encontrarán con mayor facilidad los puestos que se pretenden conocer, y, al mismo tiempo, puede considerarse que serán dichas empresas las que mayor atracción podrán ejercer sobre los trabajadores o empleados de la empresa investigadora.

Sin embargo, tomando en cuenta que tales empresas, precisamente por ser competidoras de la que investiga, pueden tener reparos en proporcionar informes, o hacerlo en forma fidedigna, con mucha frecuencia se opta por realizar la encuesta en otro tipo de empresas, aunque sean de ramas diferentes. Esto puede ser bastante aceptable, ya que lo esencial, no es la investigación de puestos concretos sino la comparación de la estructura de los sueldos de las demás empresas con la nuestra.

Si se presenta el problema en forma conveniente a las demás empresas, éstas se interesarán en cooperar en el programa; en ocasiones quizá hasta reciban con entusiasmo la investigación, por los resultados de la encuesta que ellas podrán aprovechar, por lo que conviene hacerles notar que el beneficio es casi idéntico para la empresa investigadora y para las investigadas, con la ventaja para éstas últimas de la ausencia de todo costo, salvo el tiempo que dediquen a proporcionar los datos.

También es necesario garantizar el sigilo como en toda encuesta, expresando el compromiso de manejar los datos con el carácter de confidenciales.

**d) Personas a quienes hay que dirigirse**

Ordinariamente, la máxima autoridad de la empresa investigadora debe dirigirse por escrito a la autoridad suprema de la empresa investigada, invitándola a participar, explicando los objetivos y beneficios de la investigación, presentando a la persona o personas que se encargarán de recoger los datos, y acompañando las formas que al efecto se usarán.

Es conveniente enviar copia de esta carta (y aún de las formas respectivas que se usarán) al jefe de personal o a la persona que se considera que habrá de ser la que proporcionará los datos, pues en muchas ocasiones, si en éstas no se despierta interés por colaborar, reciben de mala gana las indicaciones de su superior para que proporcionen los datos; por el contrario, para el funcionario que directamente habrá de tener a cargo la información, muestra a la gerencia general su interés por participar en la encuesta, fácilmente puede influir en forma positiva para que se autorice la trasmisión de datos.

**e) Número de empresas investigadas**

Deben investigarse varias empresas y un número tal que haga confiables los resultados.

Si el número de empresas que existen en la región es muy grande, habrá que elegir las que se investigarán, procurando que en la muestra estén representadas las diversas magnitudes o tipos que puedan darse.

**Reyes Ponce (2009)**, considera que una encuesta de salarios que comprenda menos de 25 empresas, apenas tiene valor real. Sin embargo, quizá en ocasiones

haya necesidad de contentarse con un número menor por circunstancias especiales.

**f) Puestos que han de investigarse**

Para este efecto, pueden tomarse en cuenta las siguientes reglas:

- Se elegirá, evidentemente, los puestos que, con toda probabilidad, sean comunes con las industrias investigadas.

Su número no debe ser muy grande, tanto porque esto implica necesariamente gran trabajo, como porque las empresas examinadas normalmente no están dispuestas a emplear mucho tiempo en proporcionar los datos. De ordinario se investigan los puestos clave adoptados en la valuación, con algunas pequeñas adiciones y modificaciones:

- Los puestos elegidos deben comprender el de máxima y el de mínima remuneración dentro de la encuesta.
- Deben escogerse puestos, cuyos salarios no sufran en forma muy acentuada los efectos de la oferta y la demanda.

**g) Preparación de la forma de recoger datos**

Deben formularse con el mayor cuidado posible las formas escritas en las que se recogerán los datos; deben ser sencillas de entender y fáciles de llenar.

**h) Formas necesarias**

Se usan dos clases principales de formas:

- De carácter general, sobre la estructura de salarios y las políticas seguidas al respecto en las empresas investigadas.
- Otra específica, dirigida a recoger la información concreta respecto de cada puesto determinado.

Suele añadirse un instructivo con las reglas, advertencias, etc., necesarias para realizar bien la investigación.

### **Presentación de la información**

La adecuada presentación de la información reunida, tabulada e interpretada, es fundamental para el éxito de este estudio. Uno de los alicientes que tiene la empresa que es invitada a participar en una encuesta de esta naturaleza, es el contar, al final del estudio, con información que puede emplear en su propia operación. Si a cambio de su participación recibe un estudio hecho profesionalmente y adecuadamente presentado, obviamente aceptará gustosa la invitación de participar en futuras ocasiones. De tal suerte que toda empresa participante pueda identificar rápida y objetivamente su posición en el mercado de salarios.

## **METODOLOGÍA**

Como ya se había mencionado con anterioridad, el objetivo de la presente investigación fue comprobar la hipótesis basada en que una empresa cuyos trabajadores son retribuidos con base a una técnica de valuación por puntos, presentan una mayor satisfacción laboral a diferencia de aquellos retribuidos con base a una encuesta regional de salarios.

### **3.1 ELEMENTOS DE LA METODOLOGÍA**

#### **3.1.1 Delimitación del universo**

El universo en el cual se llevó a cabo la investigación fue a 30 trabajadores de dos empresas, una donde se les retribuye utilizando un método de valuación basado en puntos y otro basado en la encuesta regional de salarios.

#### **3.1.2 Muestra**

Por cada empresa se eligió a 30 trabajadores con la finalidad de comparar su satisfacción con respecto a su puesto y sueldo que percibe. En este caso no se fijó un puesto o área en específico, ya que consideramos que tanto la parte operativa como administrativa conforman el personal de una empresa y es importante saber que piensa cada uno de ellos respecto a su salario y satisfacción del mismo.

#### **3.1.3 Características de la muestra**

- Los empleados encuestados en la empresa Multibolsas Plásticas, poseen un rango de edad entre los 21 y 47 años, de los cuales nueve individuos son “solteros” y veintiuno “casados”, cinco de ellos son “mujeres” y veinticinco son “hombres”. La antigüedad de los empleados

oscila entre un mes hasta diez años. En la escolaridad, tres de ellos tienen educación primaria, catorce la secundaria, once la preparatoria y solo dos cuentan con educación universitaria.

Los puestos de las personas encuestadas son principalmente el de operador (a, b y c), siendo el nivel “c” el de menor rango y el “a” el más capacitado (las características se observan en las páginas 82 y 83) y supervisor (aunque también se encuentran otros puestos como son el de seguridad, cargador y/o limpieza).

- Los empleados encuestados en la empresa “MemoriAx”, poseen un rango de edad entre los 19 y 49 años, de los cuales trece personas son “solteras” y diecisiete personas son “casadas”, veintitrés de ellos son “hombres” y solo siete son “mujeres”. La antigüedad que tienen en la empresa va desde un mes hasta los cuatro años. En cuanto a la escolaridad, la mayoría de ellos, específicamente diecisiete personas tienen escolaridad de preparatoria, diez personas tienen la secundaria, y solo tres tienen un nivel de licenciatura.
- Los puestos de las personas encuestadas son vendedores, encargado de logística, soporte, encargado de pagos, facturista, mensajeros, garantías, compras, repartidores, gerente administrativo, atención a clientes, encargado de promociones, chofer, almacenista, limpieza, ventas y cobranza.

### 3.1.4 Diseño de la investigación

La investigación de este estudio fue “no experimental”, también conocida como investigación “Ex Post Facto”, término que proviene del latín y significa “*después de ocurridos los hechos*”.

De acuerdo **con Kerlinger (1983)**, la investigación Ex Post Facto es un tipo de *Investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos.*

*En la investigación Ex Post Facto los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos.*

**Hernández, Fernández y Baptista (1991).**

### 3.1.5 Diseño del instrumento

El diseño del instrumento es un cuestionario de 30 preguntas cuyas respuestas son de escala tipo “Lickert”, en las que se consideró como:

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Indeciso
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

A cada opción se le asignará un valor:

- a) 1 punto
- b) 2 puntos
- c) 3 puntos
- d) 4 puntos
- e) 5 puntos

**El formato es el siguiente:**

### CUESTIONARIO

*La información obtenida es confidencial y será utilizada únicamente para investigación académica.*

Puesto: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Escolaridad: \_\_\_\_\_ Sexo: M ( ) H ( )

INTRUCCIONES: leer cada afirmación y colocar una marca en un solo recuadro de la derecha que refleje su opinión, cuyas letras significan:

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Indeciso d) De acuerdo  
e) Totalmente de acuerdo

Enunciados/ afirmaciones	a	b	c	d	e
1. Me siento satisfecho trabajando en esta empresa					
2. Mis capacidades y/o habilidades concuerdan con mi puesto de trabajo					
3. Ocupo el puesto que merezco					
4. Mi salario me permite satisfacer mis necesidades básicas					
5. El pago que recibo por mi trabajo es justo					
6. Me siento a gusto en esta empresa					
7. Tengo la oportunidad de ascender en esta empresa					
8. He recibido un aumento de salario en los últimos 12 meses					
9. Me siento satisfecho con las prestaciones que me ofrecen en esta empresa.					
10. He realizado a gusto otras actividades fuera de mi puesto de trabajo cuando se me requiere					
11. La comunicación entre mi jefe y yo es cordial					
12. El salario que recibo me motiva a realizar mejor mis tareas					
13. Mi experiencia influye mucho en el monto de mi salario					
14. Mi opinión es tomada en cuenta por mi jefe inmediato					
15. Me dan libertad de decidir la forma de realizar mi trabajo					
16. Se reconoce adecuadamente el esfuerzo que realizo en mis actividades.					
17. He renunciado a otras oportunidades de empleo porque me gusta mi puesto actual.					
18. El salario que recibo me da la oportunidad de tener un ahorro					
19. Recibo un trato justo en mi trabajo					
20. Me gusta el trabajo que desarrollo					
21. Siento seguro mi puesto No tengo temor de perder mi trabajo					
22. Si se me solicita, estoy dispuesto a asumir responsabilidades fuera de mi puesto de trabajo					
23. Las tareas que realizo en mi puesto de trabajo no me generan estrés					
24. Mi salario es remunerador de acuerdo al trabajo que realizo					
25. El salario que percibo es superior al salario mínimo					
26. Me considero importante para la empresa					
27. El salario que percibo está en función de mis habilidades y aptitudes para desempeñarme en mi puesto					
28. Las prestaciones otorgadas satisfacen mis necesidades					
29. En esta empresa me siento parte de un equipo					
30. Siento entusiasmo por realizar mi trabajo					

### 3.2 DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS

#### EMPRESA 1. Empresa 1. Multibolsas Plásticas S.A de C.V



Multibolsas Plásticas S.A. de C.V. es una empresa dedicada principalmente a la fabricación de empaques y películas de polietileno<sup>3</sup>.

En esta empresa el personal recibe su retribución de acuerdo a una valuación de puestos basada en puntos en conjunto con un perfil de puestos, lo cual permite eliminar favoritismos y alguna que otra deficiencia característica de las empresas que no tienen un perfil formal de puestos.

Los trabajadores encuestados pertenecían al área operativa, específicamente en la sección denominada “Departamento de bolseo”, contando en dicho departamento con un aproximado de 60 personas de ambos turnos.

La empresa en cuestión clasifica y retribuye a su personal operativo de acuerdo a sus habilidades y aptitudes; en el departamento de bolseo los operativos se clasifican en nivel a, b y c; el nivel “c” es para el operario recién ingresado y el cual no posee experiencia, siendo a éste al que más capacitación y cuidado se le da, el nivel “b” es para el operario que ya tiene previamente experiencia pero al igual que el nivel “a”, éste necesita de vez en cuando ayuda por parte de operarios más expertos o supervisor, y por último, el nivel “a” es el puesto que antecede al de supervisor y es el operario apto para ofrecer capacitación a sus compañeros

---

<sup>3</sup>Mayor información, consúltese: <http://www.muplas.mx/muplas/index.html>

operadores de nivel inferior; es importante mencionar que todos los operativos son sindicalizados mientras que los supervisores (a quienes también se les encuestó) son trabajadores de confianza y cualquier persona del nivel operativo tiene la posibilidad de ascender al nivel de supervisor siempre y cuando sus conocimientos y actitudes cubran el perfil de puesto requerido.

UBICACIÓN: Camino principal a Barron No. 48, Col. Benito Juárez Barron C.P. 54469, Nicolas Romero, Edo. México. Teléfono: 2168-4900

## **EMPRESA 2. Memoriax “Servidores, refacciones ups, software”**



Memoriax es una empresa dedicada a proveer equipo de cómputo y soluciones de información tecnológica a empresas en México ya sea particulares, pymes, corporativos y gobierno. Tiene cuatro años y medio en el mercado, maneja marcas como hp, Apple, Hacer, Dell, Canon, entre otros.

Con relación a la remuneración de su personal, se basa en una encuesta regional de salarios. La forma en que determinan el salario que ofrecen es considerando el pago de un puesto similar, experiencia, habilidades y aptitudes que tiene el candidato al puesto. El pago es quincenal y los días laborales son de lunes a viernes con prestaciones de Ley y algunos incentivos.

Los trabajadores a los que se les aplicó la encuesta para esta investigación fueron tanto operativos como administrativos, ya que en esta empresa los

operativos tienen la posibilidad de ascender. Y platicando con el gerente administrativo, se concretó la idea que fueran todos los empleados y no solo un área, para poder tener un análisis de manera general de los empleados respecto a su sueldo y satisfacción de este.

UBICACIÓN: Obrero Mundial 410 Piso 1B Col. Piedad Narvarte Benito Juárez C.P 03000.

GERENTE ADMINISTRATIVO: Lic. Mirsa Vidal

CONTACTO: Luis Omar Martínez E-MAIL: [ventas3@memoriax.com.mx](mailto:ventas3@memoriax.com.mx)

## **RESULTADOS**

Una vez que se llevó a cabo la recolección de los datos por medio de la aplicación de la encuesta a los 60 empleados de ambas empresas, se realizó el vaciado de datos para posteriormente realizar la interpretación de los resultados.

A continuación se muestra la tabla con los resultados de Multibolsas Plásticas con su análisis y posteriormente los resultados de Memoriax con su respectivo análisis.

### 4.1 RESULTADOS DE MULTIBOLSAS PLÁSTICAS S.A DE C.V. (VALUACIÓN POR PUNTOS)

DATOS GENERALES							Preguntas																																			
f	edad	e.c	sex	pt	ant	esc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	MEDIA	MODA				
1	37	C	H	OB	3	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3.9	4		
2	31	C	H	SV	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	4	1	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3.8	4			
3	24	C	H	OC	0,6	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	1	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	5	3	3	5	5	1	5	5	5	4.1	5			
4	31	S	H	O	0,3	3	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3.7	4			
5	22	S	H	SV	0,2	4	5	4	4	4	4	5	5	1	3	2	3	5	3	4	4	3	4	5	5	5	3	5	3	5	5	4	4	3	4	5	4.0	5				
6	23	S	H	OA	5	2	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	3	5	2	5	5	4	5	5	5	5	4.5	5				
7	21	C	H	OA	2	4	5	3	1	3	4	5	3	1	5	4	4	4	4	2	4	2	1	2	4	2	2	5	5	4	3	1	2	5	4	4	3.3	4				
8	30	C	H	OB	2	3	4	5	3	3	3	4	3	5	4	5	4	3	4	4	5	5	3	2	4	5	4	4	4	2	5	4	4	3	5	5	3.9	4				
9	27	C	H	O	0,1	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	3.7	4				
10	32	C	H	OA	6	3	5	5	5	4	4	5	2	1	2	1	4	4	5	4	2	3	1	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	3.8	4				
11	38	S	M	OC	2	2	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3.9	4				
12	47	S	M	OA	10	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	1	4	5	4	5	4	5	5	4.5	5				
13	37	C	H	OB	2	2	4	4	4	3	3	4	4	5	3	4	1	4	4	2	4	3	3	2	3	4	3	4	4	1	4	3	4	3	4	4	3.4	4				
14	30	S	M	O	0,1	2	5	4	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	5	5	4.0	4			
15	29	C	H	OC	1	2	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	2	3	4	3	3	3	4	4	3.4	3				
16	26	C	H	OB	2	2	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3.8	4				
17	31	S	H	OB	5	2	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	3	3	4	3	3.6	4			
18	24	C	H	OC	0,6	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.8	5			
19	30	C	H	OC	0,2	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4.9	5			
20	35	C	H	OB	5	1	5	4	3	2	4	5	5	1	4	4	3	4	5	3	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5	3.9	4				
21	42	C	H	OB	4	2	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	5	4	5	3	3	4	4	3	4	4	4	3.7	4			
22	28	C	H	SV	10	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	4	4	4	1	4	4	5	4	4	2	4	5	4	5	4	5	5	4.1	4				
23	34	S	M	OC	2	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	3	4	4	3	3	4	1	4	1	3	3	4	4	3.4	4					
24	27	C	H	OC	1	2	5	4	4	4	4	4	5	4	2	4	5	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4.0	4				
25	32	C	H	OC	1	3	5	5	2	1	3	1	1	1	3	4	5	4	4	4	5	4	4	2	4	5	3	5	2	4	3	3	3	3	4	5	3.4	4				
26	29	C	H	OA	10	3	1	1	5	5	4	4	5	1	4	1	3	5	5	3	3	4	1	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	3.7	4				
27	27	C	H	OA	7	2	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4.3	4				
28	28	C	H	OC	2	1	5	5	5	3	4	5	5	1	3	4	4	4	3	4	4	3	5	4	5	5	4	5	3	4	5	4	2	4	5	4	4.0	4				
29	34	C	H	OA	7	2	5	4	5	5	4	4	4	2	5	4	4	4	5	3	4	3	2	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4.1	4				
30	30	S	M	OA	9	2	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3.9	4				
TOTAL EN PUNTOS							133	126	121	112	117	133	124	98	115	113	118	123	122	106	117	105	97	107	124	129	111	126	100	110	131	110	115	116	130	132	3521					
MEDIA							4.43	4.2	4.03	3.73	3.9	4.43	4.13	3.27	3.83	3.77	3.93	4.1	4.07	3.53	3.9	3.5	3.23	3.57	4.13	4.3	3.7	4.2	3.33	3.67	4.37	3.67	3.83	3.87	4.33	4.4	3.9					
MODA							5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4		

#### ESPECIFICACIONES DE LAS TABLA 4.1 y 4.2:

Para poder identificar, analizar e interpretar los resultados de los cuestionarios aplicados en la empresa Multibolsas Plásticas, dichos resultados se unificaron en una sola tabla, asignándole el valor de la respectiva respuesta a fin de poder obtener la moda y la media, quienes son los parámetros que sirvieron para identificar los puntos donde se indujo que probamente los empleados no están muy de acuerdo o satisfechos con lo que les ofrece la empresa. Dicha tabla se compone de una numeración que se encuentra en forma vertical del 1 al 30, la cual se refiere al número de la persona que fue encuestada y de manera horizontal se ubican los valores de sus respuestas a fin de llegar a un resultado total y obtener así la media y moda, ya sea general o individual.

#### 4.1.1 Análisis de Multibolsas Plásticas S.A. de C.V.

Teniendo en cuenta las opciones de respuestas y su valor (**véase punto 3.1.5**), se puede observar lo siguiente: la *moda* de los treinta empleados que contestaron esta encuesta de forma individual indica que las respuestas que más predominaron fueron “*totalmente de acuerdo*” y “*de acuerdo*” en veintinueve personas. Si se observa los resultados de la persona con **folio 15**, se puede ver que dicho individuo fue quién respondió con los puntajes más bajos, afirmando estar generalmente “*indeciso*” a su situación que refleja su satisfacción laboral; los datos cualitativos del empleado puede dar una razón por la cual afirma dichas respuestas; es un operador de nivel c, con escolaridad primaria, casado y con un solo año de antigüedad; la pregunta que respondió, la cual tuvo un menor puntaje de su parte fue la **número 23** “*Las tareas que realizo en mi puesto de trabajo no me generan estrés*”, nos dice que es una persona presionada y como lo indica su respuesta en la pregunta número 3, él cree que no ocupa el puesto que merece y/o su salario no corresponde con sus habilidades que desempeña (**pregunta 27**, en la cual también está indeciso).

En los empleados, cuyas respuestas obtuvieron una *moda* de cuatro puntos, puede suponerse que en general están satisfechos con su puesto en la organización, pero se observan casos curiosos como el empleado con **folio 23**, el cual respondió dos preguntas con el resultado de puntaje más bajo, éstas son las preguntas **número 24 y 26**, la cuales hablan directamente de la satisfacción con relación al salario y al igual que el sujeto del párrafo anterior, no afirmó estar

“*totalmente de acuerdo*” en alguna pregunta, esto a pesar de que dicha persona es soltera, pero quizá espera tener un puesto más elevado de acuerdo a su antigüedad de dos años, aunque ella misma es consciente de que puede ascender en dicha empresa, tal como lo indica su respuesta a la pregunta **número 7**.

Con respecto a los empleados cuya *moda* obtenida fue de cinco puntos hay una cosa en común, todos afirmaron estar a gusto en dicha empresa, tal como lo indica la pregunta 6, “Me siento a gusto en esta empresa”.

Con relación a los datos cualitativos que indican el nivel de puesto que ocupa cada empleado ligado a su antigüedad, cabe mencionar que ésta última no es determinante para ocupar un cierto nivel de puesto en dicha empresa, ya que se puede ver en la tabla que hay empleados con antigüedad de dos meses hasta diez años, dos de los que tienen mayor antigüedad (cinco y diez años) son operadores nivel a, (cuyo puesto antecede al de supervisor) y a pesar de ello, hay un empleado (**folio 5**) que con solo dos meses de antigüedad es supervisor, es seguro que influyó el grado de escolaridad, ya que este empleado cuenta con un nivel de licenciatura y es probable que no haya pasado por los niveles anteriores de operadores, sin embargo, su experiencia no habla mucho, ya que solo cuenta con veintidós años de edad.

Resulta interesante analizar a detalle los empleados con los **folios 7 y 19**, ya que el primero de éstos, contando con un nivel de educación superior es un operador de nivel a, siendo este individuo el menos satisfecho (por promediación de sus respuestas) y es obvio que por su nivel de escolaridad él piensa que no

ocupa el puesto que debería (*basándonos en su respuesta a la pregunta 3 en donde dice estar “totalmente en desacuerdo”* así como también en la **pregunta 8, 17 y 26**, lo cual indica que él no se considera importante en la empresa y que podría renunciar si se le presenta una oportunidad de empleo fuera de esta, lleva dos años en la empresa y niega haber recibido un aumento en su salario los últimos doce meses o que si bien tuvo un aumento éste no lo considera justo, es por ello que se piensa que este empleado no está satisfecho con su salario y con su puesto, ya que no van de acuerdo a su nivel de escolaridad). En el caso del empleado con **folio 19** con puesto de operador nivel c, llama la atención ver que con apenas dos meses de antigüedad y con una escolaridad básica (secundaria) dice estar “totalmente de acuerdo” en la mayoría de sus preguntas, por lo tanto se puede interpretar que este empleado a pesar de no tener el mejor puesto, considera que su salario es justo, el puesto que ocupa cree que es el que merece, ya que sus habilidades y aptitudes concuerdan con éste, también se siente a gusto trabajando en esta empresa y con las prestaciones que le ofrece. Siendo este empleado una persona casada y sabiendo los gastos que implica ser jefe de familia se puede deducir que es el empleado más satisfecho de esta empresa.

La interpretación con relación al total de las preguntas, en su *moda* se obtuvo el resultado de tres (una pregunta), cuatro (veintiséis preguntas) y cinco (tres preguntas), todo ello indica que en general, los empleados de Multibolsas no afirman estar insatisfechos con la empresa y la mayoría de ellos dicen estar sino totalmente, si satisfechos.

*La pregunta que obtuvo la menor moda (3) fue la número 16, “se reconoce*

*adecuadamente el esfuerzo que realizo en mis actividades*”, nos dice que es probable que la empresa no cuenta con un sistema formal de incentivos o tal vez el salario que perciben no va en relación al trabajo que ellos desempeñan, quizás también podría influir que no se les reconozca de manera verbal la forma en como desempeña su trabajo por parte de su jefe directo; los dos individuos que respondieron con el menor puntaje (2) a dicha pregunta fueron los empleados con los **folios 7 y 16**, ambos con una antigüedad de dos años y también casados, el primero de ellos con un cargo de operador nivel “a” y el segundo con nivel “b”, aunque en la mayoría de las preguntas respondieron con la opción cuatro “*de acuerdo*”; aunque los sujetos con los **folios 8, 12 y 19**, respondieron estar “*totalmente de acuerdo*” en la **pregunta 16**, el primero de ellos con una antigüedad de dos años, el segundo con diez años y el último con dos meses, sus cargos son los de operadores “b”, “a” y “c”, dos de ellos varones casados y una mujer soltera; como se observa, la percepción de ser reconocido por el esfuerzo no es exclusivo para cierto nivel de puesto, sexo, ni antigüedad.

**Las preguntas 1, 6 y 25**, fueron aquellas cuyos sujetos respondieron en su mayoría estar “*totalmente de acuerdo*”, pero fue específicamente en las preguntas **número 1 y 6**, “*Me siento satisfecho trabajando en esta empresa*” y “*Me siento a gusto en esta empresa*” las que obtuvieron la mayor promediación (4.43 de *media*), esto último, bien nos dice que Multibolsas Plásticas es una empresa cuyos empleados están generalmente en un grado de satisfacción y esto es bueno, puesto que al ofrecer un salario superior al mínimo (**pregunta 25**), tiene la posibilidad de mejorar sus procesos tanto productivos como de selección de

personal y en este último caso, (como ya se mencionó en párrafos anteriores), realizar un sistema formal de incentivos.

### 4.2 RESULTADOS DE LA EMPRESA MEMORIA X (ENCUESTA REGIONAL DE SALARIOS)

DATOS GENERALES							Preguntas																																			
f	Edad	e.c	sex	pt	ant	esc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	MEDIA	MODA				
1	29	S	H	VD	0,7	3	4	4	3	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4,4	4		
2	31	C	H	LS	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4,7	5			
3	35	S	H	PA	3	2	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4,6	5			
4	29	S	H	LS	2	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4,7	5			
5	25	S	H	LS	0,1	3	1	1	1	1	1	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3,9	5			
6	19	S	H	MR	0,8	2	5	5	3	1	2	5	3	3	2	4	3	2	5	5	5	3	1	1	5	5	5	5	3	3	5	4	3	3	5	5	3,6	5				
7	28	S	H	LS	1	3	5	5	5	3	3	4	5	1	5	5	5	3	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	4,3	5				
8	32	C	M	LS	3	3	5	3	4	2	2	5	5	5	4	5	5	4	3	4	3	4	2	2	5	5	5	5	2	2	5	4	3	4	5	5	3,9	5				
9	49	S	M	O	4	2	5	5	5	4	5	5	5	2	4	4	5	4	2	4	4	4	4	2	2	5	5	5	4	3	4	4	5	4	2	5	5	4,1	5			
10	20	C	H	MR	1	3	4	4	3	4	3	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,9	4				
11	21	S	H	MR	0,6	3	1	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	4	5	3	3	4	5	4	5	5	4,3	5				
12	25	S	H	MR	0,6	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	3	3	4	4	5	5	4,5	5				
13	33	C	H	MR	2	2	4	5	3	2	3	4	5	5	4	4	5	4	4	3	3	2	4	3	5	5	3	4	1	3	4	3	4	5	5	5	3,8	4				
14	36	C	M	PA	2	4	5	5	5	5	5	5	5	2	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5	4,7	5			
15	28	S	H	VD	0,8	3	4	4	2	3	4	4	3	2	3	3	5	4	4	4	3	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4,0	4				
16	28	C	H	VD	0,6	2	2	1	1	1	1	2	3	1	2	2	4	1	2	2	1	4	1	1	3	2	3	4	4	1	4	3	3	3	3	3	2,3	1				
17	24	C	M	MR	1	3	5	5	5	4	5	5	5	2	4	5	5	5	4	5	4	5	5	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4,5	5				
18	22	S	H	VD	2	2	4	3	4	4	5	5	5	3	4	3	4	4	4	5	3	4	3	1	4	5	3	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4,1	4				
19	32	C	M	MR	3	3	5	5	3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	3	1	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4,4	5				
20	28	C	H	O	1	3	3	5	4	4	4	5	3	2	5	3	4	5	5	4	2	3	1	1	3	5	3	5	4	4	4	4	3	4	4	5	3,7	4				
21	25	C	M	VD	2	3	3	1	2	3	2	3	1	4	3	2	4	3	3	4	2	2	1	1	4	3	4	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2,7	3				
22	21	C	H	O	1	2	5	5	4	5	4	5	5	2	5	3	4	5	4	5	3	4	5	2	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4,4	5				
23	34	C	H	O	4	2	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	1	3	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4,0	4				
24	31	C	M	PA	3	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4,0	4			
25	24	S	H	LS	1	2	5	4	3	4	4	5	5	1	4	4	4	5	4	4	3	3	4	2	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4,0	4				
26	22	C	H	VD	3	3	4	5	3	4	4	5	3	3	3	3	5	5	4	5	2	3	2	3	4	5	3	4	4	4	4	5	5	2	5	5	3,9	5				
27	26	C	H	VD	2	3	4	4	3	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	3	4	3	1	1	3	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	5	3,8	4				
28	31	S	H	PA	2	4	4	3	2	3	2	4	2	4	3	2	4	2	1	2	1	1	1	1	2	3	3	4	4	2	3	3	2	2	3	3	2,5	2				
29	31	C	H	LS	3	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	1	3	5	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3,6	4				
30	34	C	H	VD	2	3	3	2	1	3	2	3	2	4	3	3	3	2	2	3	2	3	1	1	3	3	3	4	1	1	2	1	2	3	3	3	2,4	3				
TOTAL EN PUNTOS							123	121	106	106	109	132	125	97	118	114	136	118	115	125	107	114	93	75	123	139	116	135	119	109	125	121	121	115	137	138	3532					
MEDIA							4.1	4.03	3.53	3.53	3.63	4.4	4.17	3.23	3.93	3.8	4.53	3.93	3.83	4.17	3.57	3.8	3.1	2.5	4.1	4.63	3.87	4.5	3.97	3.63	4.17	4.03	4.03	3.83	4.57	4.6				3.9		
MODA							5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	1	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5			

ESPECIFICACIONES: (Véase en la página 85)

#### 4.1.2 Análisis de la empresa Memoriax “Servidores, refacciones ups, software”

Teniendo en cuenta las respuestas y su valor, se puede visualizar en la tabla de manera general lo siguiente: la *moda* de los treinta empleados que contestaron esta encuesta de forma individual nos indica que las respuestas que más predominaron fue “*totalmente de acuerdo*” en quince personas, “*de acuerdo*” en once personas, “*indeciso*” predomino solo en dos, “en desacuerdo” una persona así como también “*totalmente desacuerdo*” solo fue una quien eligió mas esta opción. Si se analiza más a detalle a esta última persona **folio 16** que obtuvo el puntaje más bajo, a simple vista se podría pensar que la empresa no logra satisfacerlo en cuanto al salario que percibe, puesto, prestaciones o quizá el ambiente laboral que existe dentro de la empresa, pero si se consideran las demás variables se puede ver que es casado con escolaridad básica y sobre todo, que solo tiene seis meses en la empresa y un puesto de vendedor. Al contestar las preguntas **número 2, 3, 4, 5, 8, 12, 15, 17 18 y 24** en “*total desacuerdo*” se puede interpretar que no está satisfecho con su sueldo ni con el puesto que tiene, no considera que el sueldo que percibe es justo y también dice que éste no lo motiva a realizar mejor sus tareas . Generalmente el salario de este tipo de puestos es bajo con posibilidad de aumentar con comisiones sujetas al número de ventas o productividad, pero aun así, el salario no es muy alto y considerando que lleva poco tiempo en la empresa y que no ha tenido un aumento en el sueldo, se entiende que este empleado no se siente satisfecho con su sueldo y puesto. Pero en este caso su escolaridad podría ser una limitante para poder tener un puesto

más elevado, aunque existe la posibilidad de que suba de puesto por la forma en que desempeñe su trabajo.

En el caso del empleado con **folio 28** que tuvo una *moda* de dos puntos, la cual nos indica que de las treinta preguntas que contestó, la opción de la respuesta que más eligió fue “*en desacuerdo*”, se puede deducir que no se siente satisfecho con su puesto y tampoco con el salario. Al preguntarle si “*ocupa el puesto que merece*” dice estar “*en desacuerdo*”, pero al preguntarle si se siente a gusto trabajando en esta empresa dice estar “*de acuerdo*”, lleva dos años en la empresa con el puesto de auxiliar contable, y tiene una escolaridad de nivel superior. Las preguntas que contestó con el menor puntaje son la **número 13, 15, 16, 17 y 18**, con las cuales podemos interpretar que este empleado considera que no se le reconoce adecuadamente por el esfuerzo que realiza en sus actividades y tampoco se le otorga libertad para desempeñar sus tareas, su salario no le permite ahorrar y que no ha renunciado a otras oportunidades de empleo porque no se le han presentado, está de acuerdo con las prestaciones que le brinda la empresa y la comunicación entre su jefe es buena, tiene la disposición de asumir mayores responsabilidades si se le solicita. Este empleado puede obtener un mejor puesto dentro de la empresa “MemoriAx” por su escolaridad, desempeño, disposición y compromiso que él tenga hacia la empresa, pero también la organización debe reconocer su esfuerzo y dedicación si éste lo hace de manera eficiente.

Analizando a los dos empleados cuya *moda* fue de 3 y que si bien no están en total desacuerdo, tampoco se sienten satisfechos en esta empresa, en este caso se considera que el salario influye en gran medida con su satisfacción. En la pregunta número cinco “*El pago que recibo por mi trabajo es justo*” ambas

personas contestaron estar *“totalmente en desacuerdo”*, a su vez, contestaron que su salario no les permite tener un ahorro y como ya se había mencionado generalmente el salario de este puesto es bajo y al considerar que son jefes de familia, lo que buscan ambas personas son un salario más elevado que les permita satisfacer sus necesidades y en la primera oportunidad de obtener un mejor empleo se irán.

La interpretación con relación al total de las preguntas de las treinta encuestas aplicadas en la empresa “MemoriAx” es la siguiente:

La *moda* de todas las respuestas por pregunta nos indica que la mayoría de los empleados eligió las dos opciones más positivas de las respuestas en cada pregunta; en trece preguntas predominó la respuesta *“totalmente de acuerdo”*, en dieciséis preguntas *“de acuerdo”* fue la opción más elegida, mientras que solo una pregunta tuvo una respuesta gravemente negativa y otra con la opción *“indeciso”*.

Llama la atención la pregunta que tuvo un menor puntaje en *moda y media*, la cual fue la número dieciocho, *“el salario que recibo me da la oportunidad de tener un ahorro”*, once personas contestaron que estaban *“totalmente en desacuerdo”*, cinco contestaron *“en desacuerdo”*, seis *“indecisos”*, cuatro contestaron *“de acuerdo”* y finalmente cuatro *“totalmente de acuerdo”*. Como se puede ver, la mayoría de las personas que contestaron esta encuesta, su salario no les permite ahorrar. Este resultado parece evidente, ya que el salario mínimo de nuestro País es muy bajo y las personas son explotadas y mal pagadas en algunos casos.

Los gastos absorben todo el salario que el trabajador percibe y la mayoría de las veces no sobra ni siquiera para comer y adquirir los productos básicos de una

familia. Los gastos son muchos, como por ejemplo la comida, gastos de transporte, pago de renta, servicios como agua, luz, colegiaturas, créditos, pago de deudas, gastos médicos, entre otros.

Centrándose en esta encuesta y analizándose minuciosamente la pregunta **número 18** y sus once respuestas negativas; ocho de ellos son casados y la mayoría son hombres, cinco tienen el puesto de vendedor, uno mensajero, repartidor, una persona de ventas y administrativo, una persona de cobranza y finalmente una persona auxiliar contable. Al analizar los puestos, se puede interpretar que generalmente son puestos con un sueldo bajo, y algunos como el de “vendedor” solo manejan un sueldo base más comisiones, pero éste depende de las ventas que haga para sacar un salario un poco más elevado.

Con relación a la pregunta **número 17**, se puede deducir que cierta parte de los empleados si estarían dispuestos a renunciar a otras oportunidades de empleo por conservar su puesto actual porque les gusta su puesto y la empresa; nueve respondieron estar *“totalmente de acuerdo”*, de estos nueve empleados se puede ver que tienen una antigüedad de 6 meses a 3 tres años, cinco contestaron estar *“de acuerdo”* con una antigüedad de 8 meses a 2 años, mientras que tres personas que contestaron estar *“indecisos”* cuentan con una antigüedad de 1 a 3 años, seis personas contestaron estar *“en desacuerdo”* con una antigüedad de 1 a 4 años y solo 7 personas contestaron estar *“totalmente en desacuerdo”* teniendo una antigüedad de 8 meses a 2 años. Esta variación de respuestas y analizando la antigüedad de cada grupo, nos hace pensar que tal vez los empleados deciden permanecer en esta empresa con relación al grado en que ésta satisface sus necesidades, y que si la empresa “MemoriAx” en algún momento no cubre sus

necesidades estarían dispuestos a irse. También puede influir la variable del “estado civil” de los empleados, ya que si se mira a las nueve personas que contestaron estar *“totalmente de acuerdo”* se puede ver que la mayoría de este grupo son personas solteras, mientras que los que contestaron estar *“totalmente en desacuerdo”* la mayoría son casados. Se sabe que no es lo mismo ser una persona soltera a tener una responsabilidad de toda una familia, los gastos se triplican y es por ello, que las personas que son jefes de familia buscan un salario más elevado al que tienen, y no dudarían en irse con tal de recibir un poco más de dinero para darle sustento a la familia.

La pregunta **número 8**, que va en relación si los empleados de la empresa “Memoriax” han recibido un aumento de salario en los últimos 12 meses, la mayoría contestó estar *“de acuerdo”* y solo cuatro personas dicen estar *“totalmente en desacuerdo”*, analizando a estas cuatro personas se puede ver que su permanencia en la empresa va de un mes a un año, pareciera que es factible su respuesta, ya que tienen una permanencia relativamente corta pero si nos enfocamos en las demás respuestas se puede decir que si bien han recibido un aumento, para algunas no parece ser algo justo, como se mencionó anteriormente en esta tesis, el salario mínimo en México a tenido un encarecido aumento en los últimos años, la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (CONASAMI) no ha hecho su papel como debería ser, ya que un salario mínimo de 70.10 pesos es obvio que no alcanza para cubrir todas las necesidades de una familia. Por su parte, existen empresas que tienen la posibilidad de ofrecer un salario atractivo y se encuentran en una posición competitiva dentro del mercado, pero aun así hay algunas que por más que ganen demasiado dinero ofrecen sueldos muy bajos.

## CONCLUSIONES

La elaboración de la presente investigación tuvo como objetivo principal comprobar si los empleados retribuidos con base a un sistema de valuación por puntos muestran mayor satisfacción que aquellos retribuidos con base a una encuesta regional de salarios. Para ello, se encuestaron dos empresas cuyo método de remuneración fueran los planteados en la hipótesis.

Con los resultados obtenidos y la interpretación de ellos, se logró conocer un panorama respecto a la satisfacción de los empleados en ambas empresas, con ello, se desprende una serie de conclusiones relevantes que surgen a partir de la comparación y análisis de ambas interpretaciones que nos llevan finalmente a rechazar o aceptar la hipótesis de esta investigación.

Puede observarse que los resultados de la empresa Multibolsas por cada pregunta obtuvo *modas* no menores de 3, mientras que la empresa MemoriAx registró una *moda* desde 1 hasta llegar a 5. Todas las preguntas se realizaron en un sentido afirmativo que demostrara una buena satisfacción laboral; aunque hubo diversas preguntas relacionadas al salario y puesto, también hubo algunas cuestiones que bien pudieran contestar rápidamente a la hipótesis que busca medir la satisfacción laboral, por ejemplo, la pregunta número 1 “*Me siento satisfecho trabajando en esta empresa*”; la motivación también puede reforzar el sentimiento de satisfacción del empleado, la pregunta 30 “*Siento entusiasmo por realizar mi trabajo*”, nos indica que los empleados más entusiasmados son los de

MemoriAx por haber obtenido una *moda* de 5 a diferencia de la otra empresa con una *moda* 4, aun así la diferencia no es muy radical.

Las preguntas donde ofrecen una observación más minuciosa son precisamente aquellas donde se obtuvo una mayor diferencia en los resultados, como son las preguntas 16, 18 y 21; iniciemos con la pregunta en cuyos resultados se obtuvo la mayor diferencia, ésta es la 18 *“El salario que recibo me da la oportunidad de tener un ahorro”*, donde los empleados de MemoriAx obtuvieron una *moda* de 1, mientras Multibolsas la tuvo de 4, esto puede decirnos que probablemente Multibolsas ofrece mejores salarios a sus trabajadores, y si relacionamos la anterior pregunta con la número 25 *“El salario que percibo es superior al mínimo”*, donde Multibolsas obtuvo *moda* de 5, mientras la otra empresa obtuvo *moda* de 4, aunque en las demás preguntas que hablan específicamente de la satisfacción con relación al salario más prestaciones (preguntas 4, 5, 8, 12, 24 y 28) nos dice que los empleados de ambas empresas coinciden en estar generalmente *“de acuerdo”* con su paquete económico; no olvidemos que los datos cualitativos pueden ofrecer algunas razones del porqué de las respuestas; observando que en ambas empresas la mayoría de los empleados son casados y Multibolsas tiene empleados con un promedio de edad de 30 años, mientras MemoriAx con un promedio de 28 años, la razón de la un poco mayor insatisfacción en el salario por parte de los empleados remunerados con base a una encuesta regional de salarios sea el promedio de su escolaridad, ya que éstos en su mayoría cuentan con la preparatoria mientras Multibolsas cuenta con empleados en su mayoría con secundaria, esto quizás sea una razón del porque los empleados de MemoriAx creyeran que deberían ganar más.

La pregunta 16 “*Se reconoce adecuadamente el esfuerzo que realizo en mis actividades*” nos dice que los empleados de Multibolsas están generalmente “*indecisos*”, mientras que los empleados de la empresa Memoriax dicen estar “*de acuerdo*”; la percepción del reconocimiento por algún trabajo también depende de cómo se ejerza el liderazgo dentro de la empresa, para ello la comunicación es importante y la pregunta 11 “*la comunicación entre mi jefe y yo es cordial*” nos dice que Multibolsas al obtener un puntaje menor es probable que necesita líderes con una mejor manera de dirigirse a los empleados y de reconocer su esfuerzo.

Similar a lo anterior ocurre con la pregunta 21 “*Siento seguro el puesto de mi trabajo (no temo perderlo)*”, donde los empleados de Memoriax se sienten “*indecisos*” respecto a ello, tal vez, al no contar con un perfil formal de puestos, sienten que cualquier persona podría sustituirlos, esta idea puede reforzarse con la pregunta número 2 “*Mis capacidades y/o habilidades concuerdan con mi puesto de trabajo*”, que si bien, Memoriax obtuvo una *moda* de 5 y Multibolsas de 4, ésta última tuvo una sumatoria superior de 5 puntos.

Con la interpretación de ambas empresas por separado y en conjunto, puede observarse que la hipótesis planteada de que *los empleados retribuidos con base a un sistema de valuación por puntos muestran mayor satisfacción que aquellos retribuidos con base a una encuesta regional de salarios*, se rechaza, puesto que la sumatoria de las respuestas otorgadas por la empresa Multibolsas Plásticas fue de 3521 puntos inferior a Memoriax por 11 puntos al tener ésta 3532 puntos.

La conclusión final de esta investigación es que la hipótesis planteada en un principio se rechaza por una mínima diferencia en puntos, esto quiere decir que el

método de valuación no es el único factor determinante para una buena satisfacción, pues como se recordará párrafos atrás, bien puede ser la comunicación y el tipo de liderazgo ejercido, así como el salario que se paga a los trabajadores y demás factores que influyen en conjunto con el método de valuación de puestos.

Si bien, Multibolsas no encabeza la encuesta con el mayor puntaje como se esperaba, tiene la ventaja de ofrecer mejores salarios a diferencia de Memoriax y éste último (de acuerdo a la interpretación de los resultados observados) posee la ventaja de obtener una mejor comunicación con sus respectivos jefes; todo este análisis conviene a muchas empresas las cuales al ver la diferencia entre estas, se pueden complementar al observar las ventajas y carencias que posee una con respecto a la otra.

## BIBLIOGRAFÍA

Lanham E. (1975) "*Valuación de Puestos: Bases Objetivas para fijar escalas de Salarios*". México. Ed. C.E.C.S.A

Rodriguez J. "*Administración moderna de personal*". Ed. Cegace Learning

Reyes A. (2009) "*Administración de Personal 2: Sueldos y Salarios*". México. Ed. LIMUSA S.A DE C,V

Arias F. (2004). "*Administración de recursos humanos para el alto desempeño*". México. Ed. Trillas

Chiavenato I. (1989). "*Administración de Recursos Humanos*". Colombia. Ed. McGraw Hill

Hernández R. (2014). "*Metodología de la investigación*". México. Ed. McGraw Hill

McGuigan, F. J. (1996). "*Psicología experimental: métodos de investigación*". México, D.F. Ed. Prentice-Hall Pág. 42

Juárez Hernández, José Othón (2010) "*Administración de la compensación: sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*". México, D.F. Grupo Editorial Patria Pág. 8 y 9

Mercado S. (2004). "*Administración de Recursos Humanos, las utilidades al alcance de la empresa*". México. Ed. PAC

Montaño A. (1988). “*Administración de la producción*”. México. Ed. Trillas. pp. 24, 25 y 154.

Martín R. (1982). “*Valuación y compensación objetiva de sueldos, guía práctica para operar un sistema de salarios*”. México. Ed. Trillas.

(2015) <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2015/09/30/1048660>

(2015) <http://www.gestiopolis.com/impuesto-sobre-la-renta-y-deducciones-personales-en-mexico/>

## ANEXOS

CODIFICACIÓN DE VARIABLES DE LAS TABLAS DE RESULTADOS  
(MULTIBOLSAS Y MEMORIA X)

Variable	Nombre de la variable
<b>f</b>	<b>Folio</b>
<b>e. c</b>	<b>Estado civil</b> S: Soltero C: Casado
<b>sex</b>	<b>Sexo</b> M: Mujer H: Hombre
<b>t</b>	<b>Puesto</b> Para Multibolsas Plásticas S.A de C.V.: OA: Operados A OB: Operador B OC: Operador C SV: Supervisor O: Otro Para ... PA: Personal administrativo LS: Logística VD: Vendedor MR: Mensajero y/o repartidor O: Otro
<b>ant</b>	<b>Antigüedad en años</b>
<b>esc</b>	<b>Nivel de escolaridad</b> 1: Primaria terminada 2: Secundaria terminada 3: Preparatoria terminada 4: Licenciatura terminada

Respuestas
1: Totalmente en desacuerdo
2: En desacuerdo
3: Indeciso
4: De acuerdo
5: Totalmente de acuerdo