

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**

**TESINA**

**TEMA : IMPORTANCIA DE LA ACTUALIZACION DEL TABULADOR  
DE SUELDOS EN UNA EMPRESA**

Asesor: Alma Patricia Aduna Mondragón  
Depto Economía  
Área Administración

**GRACIELA HERNANDEZ VILLALOBOS**

Diciembre 2005

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**

**PROYECTO DE TESINA**

**TEMA : IMPORTANCIA DE LA ACTUALIZACION DEL TABULADOR  
DE SUELDOS EN UNA EMPRESA**

**GRACIELA HERNANDEZ VILLALOBOS**

## INTRODUCCION

### CAPITULO 1

#### ADMINISTRACION DE PERSONAL

- 1.1 Antecedentes de la Administración
- 1.2 Concepto de Administración de Personal
- 1.3 Funciones de la Administración de Personal

### CAPITULO 2

#### ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

- 2.1 Antecedentes de la Administración de Sueldos y Salarios
- 2.2 Concepto de la Administración de Sueldos y Salarios
- 2.3 Proceso de la Administración de Sueldos y Salarios
- 2.4 Definición de Sueldo y Salario
- 2.5 Clasificación de los Sueldos y Salarios
- 2.6 Aspecto Legal y Administrativo de los sueldos

## CAPITULO 3

### TECNICAS PARA DETERMINAR SUELDOS Y SALARIOS

- 3.1 El Análisis de Puestos
- 3.2 La Valuación de Puestos
- 3.3 El Tabulador de sueldos
- 3.4 La Encuesta de Sueldos y Prestaciones

## CAPITULO 4

### CASO PRACTICO

- 4.1 Antecedentes de la Empresa
- 4.2 Situación Actual
- 4.3 Análisis de la información obtenida
- 4.4 Propueta de tabulador de sueldos

## BIBLIOGRAFIA

## INTRODUCCIÓN

Al asignar los sueldos de una empresa, deberá considerarse las posibilidades económicas de la misma y la preparación del personal que se tiene, para lograra ser competitivo y no estar alejada de los rangos salariales en el mercado, todo esto con el objeto de retener y atraer el personal adecuado que nos ayudara para el logro de los objetivos generales. Actualmente las tendencias de remuneración están diversificándose, ya que, la situación actual del país no permita otorgar sueldos muy altos que lleven a la empresa a un juicio económico. En virtud de que algunas empresas han tenido que reducir la plantilla de su personal para disminuir sus costos, a surgido la necesidad de distribuir las actividades de los empleados dados de baja a los empleados activos de la Cia., por consecuencia es importante que se mantenga el tabulador de sueldos, basándose para ello en la elaboración de análisis y valuación de puestos para determinar si el sueldo asignado con anterioridad, sigue siendo competitivo, pues de no ser así se provocaría la desmotivación e insatisfacción de su personal.

En el presente trabajo se expone la importancia de la elaboración del análisis y valuación de puestos para mantener actualizado el tabulador de sueldos de una empresa, que ha resultado afectada por la problemática actual de México. Si se mantiene actualizado el tabulador de sueldos de cualquier empresa le permitirá ser competitiva y lograr la satisfacción y motivado de su personal, para ello deberá auxiliarse con un análisis de puestos que le permita definir adecuadamente las actividades que se realizan en determinados puestos y de esta manera se aplicara un adecuado sistema de valuación de puesto y así ser competitivos,

Para la realización de este trabajo se recopilara información bibliográfica que servirá como base para realizar un análisis de cualquier empresa y determinar que tan eficiente es el tabulador de sueldos, así como las técnicas de análisis y valuación de puestos que se utilizan para la elaboración de dicho tabulador; finalmente, se presentara a la empresa las acciones que deberán tomarse encuentra para que el tabulador de sueldos sea mas eficiente y competitivo ante la competencia y a la problemática económica que se esta viviendo actualmente en México.

En el primer capitulo se dará un panorama de la Administración de personal desde sus antecedentes concepto y las principales funciones que tiene a su cargo. En el segundo capitulo se hablara de la administración de sueldos, sus antecedentes, su proceso y los diferentes elementos que se tienen que considerar para la asignación de sueldos; en el tercer capitulo se describirán las técnicas usadas para hacer un análisis evaluación de puestos, en el tercer capitulo se expondrá la propuesta para la empresa de servicio de elebadores para asignar los sueldos de sus empleados, en relación a la problemática que enfrenta.

Debido a la situación económica de México, muchas empresas han tenido que verse en la necesidad de reestructurar su organización, disminuir sus gastos o reducir la plantilla de su personal; algunas de ellas definitivamente han tenido que cerrar sus instalaciones, como consecuencia las empresas han tenido que seleccionar al personal más competente, reorganizar actividades y restaurar los sueldos de sus empleados, con el objeto de ser productivas. Sin embargo, la mayoría de las empresas se han visto imposibilitadas para otorgar sueldos de manera competitiva, en virtud de que la situación económica del país no les permite que se otorguen sueldos que rebasen la capacidad de pago de dicha empresas, pues de lo contrario, la situación se tomará insostenible llevándolas en un momento dado a un juicio económico.

Por lo anterior, se pueden provocar serios problemas entre el personal creándose un ambiente tenso y una desmotivación e insatisfacción en la realización del trabajo, reflejándose esto a su vez en una baja productividad de la empresa.

Al asignar los sueldos de cualquier empresa deberán considerarse las posibilidades económicas de la misma y las necesidades de contar con personal especializado para ser competitiva internamente y no estar alejado de los rangos salariales que se manejan en el mercado laboral, logrando de esta manera atraer y retener al personal adecuado para alcanzar los objetivos generales de la empresa; no olvidando desde luego, los mínimos a pagar establecidos por la ley federal de trabajo.

Es por tanto el departamento de Recursos Humanos tiene como responsabilidad, buscar diversas alternativas de remuneración e implementar un tabulador de sueldos y salarios para equilibra la satisfacción de necesidades del personal de la Cía.

## **CAPITULO 1**

## **ADMINISTRACION DE PERSONAL**

### 1.1 Antecedentes de la Administración

En la época primitiva, el hombre tuvo que realizar trabajos como la caza, la pesca, la agricultura, la elaboración de cerámica y la manufactura de armas entre otros, para satisfacer sus necesidades de casa, alimento, vestido, protección contra animales salvajes y fenómenos naturales; para lograrlo se unió a otros hombres formando tribus, en este momento histórico las decisiones tomadas por la tribu eran de aquéllos que tenían más edad y experiencia.

A medida que fue evolucionando el hombre, sus relaciones de trabajo se tornaron más complejas, surgió la esclavitud en donde la relación de trabajo era entre esclavo y amo; los primeros se dedicaban a cultivar las tierras, no tenían derechos legales; los amos se dedicaban al estudio, las artes y el deporte, teniendo como única obligación hacia los esclavos el proporcionarles alimento y casa, aunque dicha obligación dejaba mucho que desear pues las condiciones en las que vivían los esclavos eran deprimentes. Los esclavos con mayor fuerza física tenían un valor mayor y por lo tanto un mejor trato.

Pasó el tiempo y los cambios en las relaciones de trabajo se hicieron presentes dando lugar al origen del feudalismo en donde los esclavos se convierten en siervos, los cuales para obtener una pequeña parte de la cosecha tenían que cultivar las tierras del señor feudal.

Posteriormente, en pequeños poblados surgen talleres especializados, es decir, en un taller se dedicaban a la elaboración de calzado, a la carpintería, o a

la elaboración de telas; estos talleres estaban formados por un maestro que era el dueño, los oficiales que eran los ayudantes y algunos aprendices que desarrollaban su habilidad en el oficio que ejercían.

Más adelante se hicieron descubrimientos tecnológicos que originaron la revolución industrial provocando un cambio en las estructuras sociales y comerciales. La invención de la máquina de vapor y su aplicación en la producción trajeron como consecuencia una transferencia de la habilidad del artesano a la máquina, de esta manera los productos se hacían con mayor rapidez, con mayor calidad y en mayor cantidad, esto también se aplicó en el campo sustituyendo la fuerza animal por maquinaria de vapor. Sin embargo, muchos propietarios de talleres no contaban con la solvencia económica requerida para comprar dicha tecnología, lo cual los obligó a fusionarse con otros dueños de talleres para adquirir la maquinaria necesaria, dicha fusión dió lugar a la formación de fábricas; en éstas los costos de producción eran menores permitiéndoles ser competitivas en el mercado, el cual cada vez era más amplio y demandaba mayor cantidad de productos.

Podría decirse que la máquina sustituyó totalmente al hombre, ya que la tecnología aminoró considerablemente el esfuerzo en la realización de sus labores, sin embargo la sustitución sólo se dió en aquellas actividades que requerían mayor rapidez en la elaboración de los productos y en otras actividades se necesitó que los trabajadores manejaran las nuevas máquinas; es así como desaparecieron los talleres dándose una concentración de industrias en donde las jornadas de trabajo eran inhumanas y las condiciones de trabajo eran inseguras e insalubres.

Las condiciones de trabajo expuestas anteriormente dieron origen a un sistema económico denominado Capitalismo o Liberalismo Económico, en donde la clase social proletaria se tuvo que enfrentar a condiciones laborales insalubres,

a salarios bajos, a jornadas de trabajo hasta de 14 horas continuas, a trabajos rudos para los niños, mujeres y ancianos; en estos momentos se aplicaba una administración empírica, se pensaba que los trabajadores tendrían mayor participación en la industria, si se ejercían medios de represión.

El liberalismo económico se considera como el grado máximo del desarrollo del capitalismo, teniendo como esencia la libre competencia y la producción a gran escala, ya que se contó con suficiente maquinaria y mano de obra; sin embargo, trajo como consecuencia problemas en la organización del trabajo, en el ambiente y en la calidad de vida de la población.

Por otro lado y bajo estas circunstancias algunos estudiosos dieron origen a teorías sobre las relaciones de trabajo; tomando en cuenta que el trabajo era el objeto primordial de la sociedad y la base de la economía, pretendían que las clases sociales desaparecieran y que todo se incorporara en un mismo sistema laboral, en el cual todos aportarían sus capacidades y recibirían una remuneración de acuerdo a sus necesidades, además pretendían que el poder político lo ejercieran los trabajadores, a este pensamiento se le llamó Socialismo.

Se habla de que el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, junto con la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones son las principales consecuencias que trajo consigo la revolución Industrial y por tal, representan el origen de la Teoría Clásica de la Administración ( Henri Fayol 1841-1925 ) y de la Administración Científica (Frederick Winslow Taylor 1856-1915 ). La primera se caracterizó por la importancia dada a la estructura que la organización debería tener para lograr la eficiencia, partiendo de que en toda empresa podían identificarse seis tipos de funciones.

- 1.- Funciones Técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios.
- 2.- Funciones Comerciales, relacionadas con la compra, venta e intercambio.

- 3.- Funciones Financieras, relacionadas a la búsqueda de capitales.
- 4.- Funciones de Seguridad, relacionados con la protección y preservación de los bienes de las personas.
- 5.- Funciones Contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- 6.- Funciones Administrativas, se relacionan con la integración de las otras cinco funciones.

Fayol definió al acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

La Administración Científica, es el lado contrario de la Teoría Clásica en virtud de que Taylor daba énfasis a las tareas realizadas por los operarios, es decir, a la organización del trabajo, expresando que el objetivo de una buena administración es la de pagar salarios altos, tener bajos costos de producción, lograr la armonía entre la administración y los trabajadores, selección y adiestramiento de los trabajadores con el objeto de aumentar la eficacia del trabajo humano empleando lo mejor posible el tiempo y los materiales; todo esto mediante la aplicación de métodos científicos de investigación .

Sin embargo, otros estudiosos no estuvieron de acuerdo con las teorías anteriores pues había que tomar en cuenta la importancia del factor humano, debido a que se presentaba una fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, en virtud de que el desarrollo de la industria y la producción en serie incrementó la tensión nerviosa de los obreros, lo cual ocasionó que los psicólogos y sociólogos investigaran acerca de el ambiente laboral; es así como nace la escuela Humanorelacionista cuyo fundador fue el psicólogo Elton Mayo, quien en sus diferentes investigaciones observó que los cambios de horario, los descansos escalonados y el trabajo en equipo son factores considerables en el aumento de la eficiencia.

Elton Mayo inició diferentes experimentos en una de las fábricas de la Western Electric Company en los Estados Unidos como el aislar a grupos de trabajadores sometidos a cambios en las condiciones de trabajo, el hecho de no estar supervisados por su jefe y el saber que estaban participando en un experimento daba como resultado que los trabajadores se sintieran tomados en cuenta y aumentara notablemente la productividad; otro de los experimentos de Mayo fue el de entrevistar a 22000 obreros en donde comprobó que existía mucho descontento por parte de ellos en contra de la organización y de los supervisores, observó que se calmaban las tensiones emocionales pues la gente, al ser entrevistada se desahogaba exponiendo sus problemas. Mayo llegó a la conclusión de que los obreros también forman parte de un grupo informal determinado por ellos mismos en el cual establecen sus propias reglas. Un experimento más fue el de observar en qué medida se dieron cambios en la productividad con relación al otorgamiento de incentivos económicos y comprobó que los estándares no son fijados por el individuo sino por el grupo informal constituido independientemente de la organización formal.

Posteriormente surgieron otras escuelas de la administración humana como la corriente de la motivación o escuela conductiva en donde Abraham Maslow hizo grandes aportaciones en relación al estudio de la motivación.

Maslow, al estudiar el comportamiento humano señala que el hombre tiene una serie de necesidades, ubicando en primer término las básicas o fisiológicas como el comer, dormir, descansar, vestir y sexo, se dice que el hombre actúa en función de la satisfacción de dichas necesidades y sólo cubriéndolas por completo podrá satisfacer las de seguridad como la habitación y el sustento; en el tercer nivel ubica a las de estima lo que significa que el hombre necesita dar y recibir amor, esto da lugar a una cuarta posición que es la de amor propio, en virtud de que el ser humano debe valorarse, quererse y aceptarse así mismo,

finalmente aparece la de autorrealización ya que los individuos tienen el deseo de trascender, pero para llegar a este último nivel es esencial haber cubierto todas y cada una de las necesidades anteriores.

Retomando a Frederick Winslow Taylor con su modelo de organización denominado funcional, en donde su esencia misma era la división del trabajo. Se puede afirmar que la Administración de Personal tiene sus orígenes en el modelo antes mencionado, en virtud de que en Estados Unidos las empresas contaban con una estructura que no era adaptable a sus necesidades, hablando específicamente de la búsqueda de personal idóneo para cubrir las vacantes surgidas, así como la selección de dicho personal, se realizaba de manera muy subjetiva debido a que las personas asignadas a tomar las decisiones pertinentes lo hacían basándose en su juicio personal y en su intuición; la situación era de manera similar para todos los demás puestos vacantes ya que no había una sola persona dedicada a la selección; asimismo, las funciones relacionadas a la administración de personal solo se limitaban a la contratación, despidos y a la elaboración de nóminas.

Por lo anterior, surge la necesidad de crear un área especializada en donde se manejaran técnicas y procedimientos encaminados a administrar de manera eficiente al factor humano. De esta manera el departamento de Relaciones Industriales se crea como parte de la estructura organizacional de las empresas en Estados Unidos.

En México específicamente con el acelerado crecimiento de la industria, los empresarios se dieron cuenta de la importancia de crear el Departamento de Relaciones Industriales, con el objeto de evitar la inadecuada contratación del personal, la alta rotación del mismo y evitar violar las garantías constitucionales de los trabajadores, pagando salarios justos y equitativos.

Como se observa, las relaciones de trabajo han existido desde el origen del hombre y se han manifestado a través de la historia de diversas formas, en la mayoría de los casos no se otorgaba un valor importante al trabajo de las personas, lo cual propició que algunos científicos investigaran nuevas formas de establecer relaciones de trabajo justas y dignas. Es así como surge la Administración de Personal.

## 1.2 Concepto de Administración de Personal

La Administración de Personal es una disciplina que se deriva del proceso Administrativo, por lo cual se considera necesario dar una definición de la Administración, con el objeto de lograr entender el significado de la Administración de Personal.

Para definir la Administración se retomará el criterio de los siguientes autores.

MARY PARKER FOLLET: " Es el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas ".<sup>(1)</sup>

JAMES A.F. STONER: " Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas ".<sup>(2)</sup>

JOSE A. FERNANDEZ ARENA: " Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura formal y a través del esfuerzo humano ".<sup>(3)</sup>

---

<sup>(1)</sup> STONER, James A.F. "Administración", Editorial Prentice-Hall, 5a. Edición, México, 1994, p.7.

<sup>(2)</sup> Idem

<sup>(3)</sup> FERNANDEZ ARENA, José Antonio, " El Proceso Administrativo", Editorial Diana, 2a. Edición, México, 1991, p. 111.

SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ: " Es un conjunto de técnicas sistemáticas que permiten que las organizaciones sociales logren sus fines. Acción de planear, controlar y dirigir los recursos de una organización con el fin de lograr los objetivos deseados ".<sup>(4)</sup>

En base a lo tanto, se dice que la Administración es el proceso de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los recursos financieros y tecnológicos de una empresa, a través del esfuerzo humano, para lograr los objetivos establecidos.

La mayoría de los autores coinciden en que la Administración tiene cinco funciones básicas, mejor conocidas con el nombre de proceso administrativo. Estas son:

1. Planeación: Es la visualización y determinación de los objetivos por alcanzar estableciendo el camino a seguir fijando metas, desarrollando planes y procedimientos.
2. Organización: Es establecer o agrupar las actividades afines determinando departamentos, niveles de autoridad y responsabilidad; es decir, se determinan las funciones y las personas que desarrollarán dichas funciones.
3. Integración: "Es decidir que tipo de personas se deben reclutar, seleccionar y contratar, establecer estándares para el desempeño, compensar a los trabajadores, evaluar el rendimiento, capacitar y desarrollar a los trabajadores".<sup>(5)</sup>
4. Dirección: Es coordinar que las actividades se realicen de acuerdo a lo establecido logrando así la eficacia y la búsqueda de los objetivos planteados.
5. Control: Es comparar las actividades realizadas con los estándares establecidos evaluando de esta manera dichas actividades, lo cual reflejará si se están o no

---

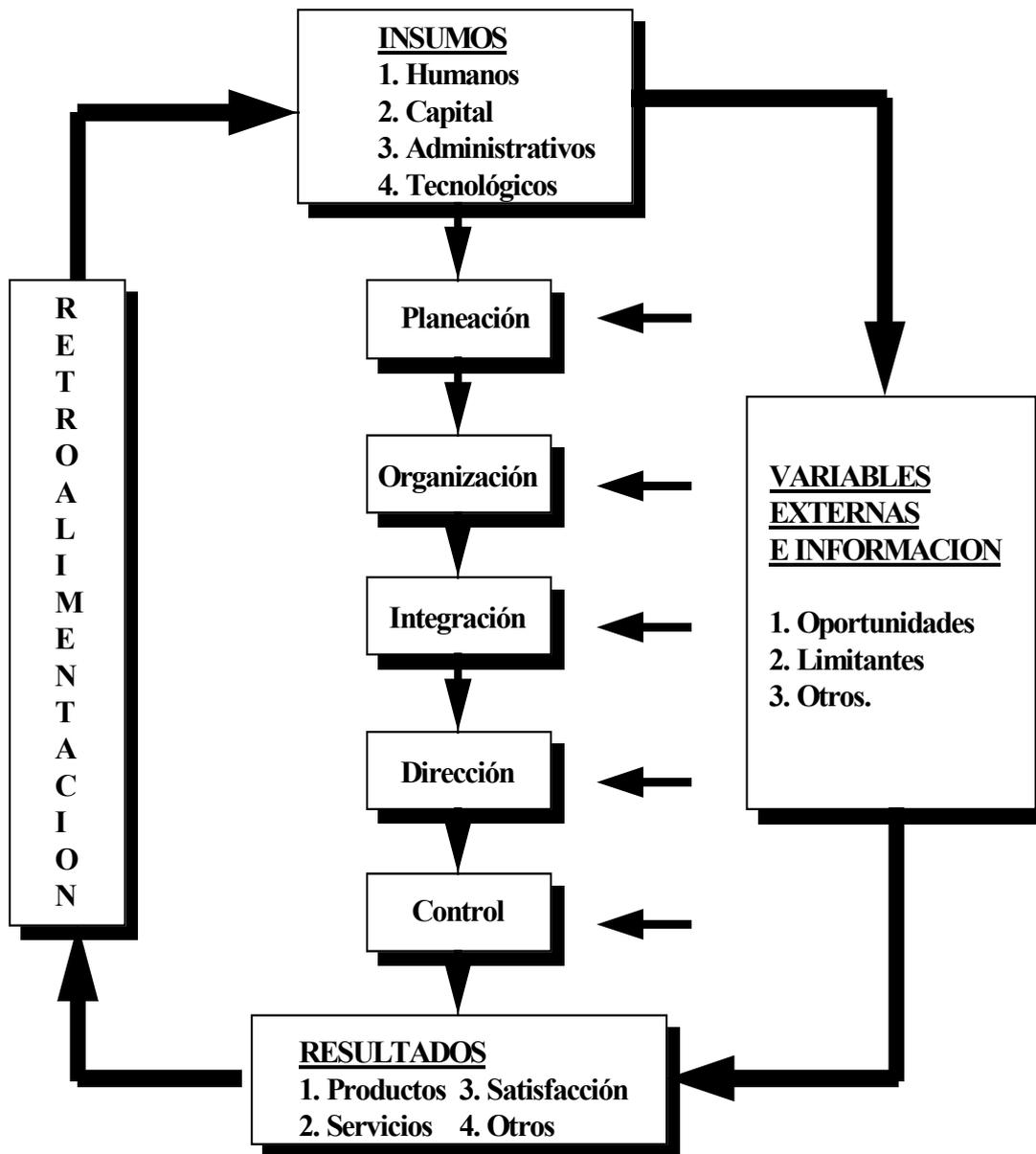
<sup>(4)</sup> HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio, "Fundamentos de Administración", Edit. McGrawHill, 1992, México, p.408.

<sup>(5)</sup> DESSLER, Gary, " Administración de Personal", Edit. Prentice-Hall, México, 1991, p. 2.

logrando los objetivos deseados y si es necesario, aplicar las acciones correctivas pertinentes.

Estas etapas nunca se dan de manera aislada, se relacionan directamente y se aplican en cualquier actividad, por mínima que esta sea. También se puede decir que una empresa forma parte de un sistema, ya que se integra a una determinada industria, a un sistema económico y a una sociedad, por lo tanto, una empresa requiere de insumos como dinero, personas, habilidades y tecnología para proporcionar bienes o servicios a la sociedad, aplicando un proceso administrativo que transforme sus insumos.

El siguiente esquema nos muestra el sistema de una empresa en la que se puede observar el proceso que tienen que seguir los insumos para obtener un resultado.



La Administración de Personal se deriva de una de las etapas del proceso administrativo que es la integración, se tienen diferentes formas de llamarla, su nombre depende del punto de vista del autor, lo que ha ocasionado confusiones con las denominaciones, las más comunes son: Relaciones Industriales, Relaciones Laborales, Administración de Personal, Administración de Recursos Humanos y Factor Humano. Para muchos autores estas denominaciones son sinónimos; sin embargo, si analizamos los conceptos podemos encontrar

diferencias, por ejemplo, las Relaciones Industriales se refieren a las relaciones que pueden surgir con motivo de la realización de un trabajo y las Relaciones Laborales se refieren a aspectos de aplicación entre las relaciones establecidas entre empresa y sindicato. Por el contrario los términos de Administración de Personal y Administración de Recursos Humanos, se refieren a la aplicación de procesos y técnicas en actividades del personal.

En el presente trabajo se utilizará el término de Administración de Personal y a continuación presentamos algunas definiciones.

**Gary Dessler:** " (Administración de personal o función de integración). Los conceptos y técnicas que se necesitan para desempeñar los aspectos de personal de una posición administrativa, incluyendo reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación".<sup>(6)</sup>

**Werther y Keith:** " La Administración de Personal es un sistema de muchas actividades interdependientes, que no se llevan a cabo en forma aislada, sino debidamente conectadas y coordinadas ".<sup>(7)</sup>

**Edwin Flippo:** " La Administración de Personal es el planteamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a los objetivos individuales y sociales de la empresa ".<sup>(8)</sup>

Podemos decir que la Administración de Personal es una disciplina que emplea un conjunto de reglas, técnicas y procedimientos, para proporcionarle las

---

<sup>(6)</sup> DESSLER, Gary. Op.Cit. p 2.

<sup>(7)</sup> WERTHER JR. William B, y KEITH Davis, " Dirección de Personal y Recursos Humanos ", Edit. McGrawHill, España, 1982, p. 32.

<sup>(8)</sup> FLIPPO, Edwin B., "Principios de Administración de Personal ", Edit. McGrawHill, México, 1980, p. 5.

capacidades humanas requeridas a una empresa, desarrollando las habilidades y aptitudes del individuo para lograr satisfacer en mayor medida las necesidades de éste y las de la empresa.

Los principales objetivos de la Administración de Personal son:

- a) Contratar a las personas adecuadas.
- b) Evitar una alta rotación de personal.
- c) Lograr que la gente realice su mayor esfuerzo.
- d) Establecer prácticas que mantengan la seguridad y salud del personal.
- e) Evitar que el personal piense que sus sueldos son injustos en relación a otros puestos, dentro y fuera de la empresa.
- f) Proporcionar la capacitación necesaria para que el personal sea más eficiente en su trabajo y tenga la oportunidad de desarrollarse.
- g) Cumplir legalmente con lo establecido en materia laboral.

La Administración de Personal cada vez tiene mayor importancia como resultado de los problemas económicos, sociales y políticos de nuestro país; cada día egresan de las universidades o escuelas técnicas mayor cantidad de profesionistas que se enfrentan ante la problemática del desempleo o están ubicados en puestos para los que tienen una preparación mayor que la necesaria y como consecuencia un sueldo menor; es aquí donde el departamento de Relaciones Industriales tendrá que utilizar mejores técnicas para manejar la insatisfacción del empleado y aprender a motivar al personal mejor preparado con el objeto de mantener la productividad de la empresa.

### 1.3 Funciones de la Administración de Personal

La Administración de Personal tiene como principal objetivo ayudar a las empresas a mejorar su efectividad y eficiencia, todo dependerá de la capacidad que tenga para organizarse; diversos autores hacen su propia clasificación de las funciones que se deben llevar a cabo dentro de un departamento de personal, sin embargo, en la práctica diaria nos encontramos que los departamentos de personal de la mayoría de las empresas, cuentan con las funciones básicas debido a que no tienen los recursos económicos y el factor humano necesarios para llevarlas a cabo en su totalidad. El éxito de una empresa en cuanto a la administración de su personal consiste en identificar las necesidades y requerimientos de la empresa de manera general y en base a éstas desarrollar sistemas y procedimientos adecuados para administrar eficiente y eficazmente al personal.

El proceso de la Administración de Personal tiene básicamente diez funciones que son:



**1. Planeación de Recursos Humanos:** Tiene como principal objetivo analizar las condiciones de la empresa visualizando así, la ampliación o reducción de su estructura organizacional previendo, de esta manera necesidades futuras de talentos laborales, por las posibles vacantes que se pudieran originar ya sea por despidos o por creación de nuevos puestos.

**2. Reclutamiento de Personal:** consiste en reunir a los candidatos mas adecuados a ocupar puestos vacantes. Es necesario contar con una descripción de puestos que indique el perfil requerido de la persona a ocupar el puesto. El reclutamiento se vale de dos fuentes para atraer a los candidatos; la primera es interna, se investiga entre el personal que labora en la misma empresa, si alguno de ellos tiene la capacidad y los conocimientos necesarios para brindarle una oportunidad de ascenso; la segunda fuente es externa, en la cual se solicita personal por medio de anuncios en el periódico, volantes, bolsas de trabajo en escuelas o asociaciones, grupos de intercambio de cartera, entre otros.

**3. Selección :** Se utilizan como herramientas para evaluar a los candidatos la solicitud de empleo, el curriculum vitae, las entrevistas y los exámenes de conocimientos y habilidades; con el objeto de contar con bases objetivas para elegir a la persona idónea para el puesto vacante, considerando a su vez las expectativas económicas del candidato así como la capacidad de pago de la empresa.

**4. Contratación:** Una vez que se ha seleccionado a la persona que ocupará el puesto vacante, se da inicio a la firma del contrato individual de trabajo en el que se dará formalización a la relación de trabajo que se inicia, en donde se establecen las condiciones bajo las cuales se prestará el servicio, es decir, se enunciarán los derechos y obligaciones del nuevo trabajador.

**5. Inducción:** Tiene por objetivo lograr la rápida incorporación del nuevo empleado a la empresa, muchas empresas se valen para tal efecto del manual de bienvenida, el cual contiene toda la información necesaria de la empresa como su historia, misión, operación, productos, servicios, así como sus políticas, reglas y prestaciones; dicho manual se entrega y se da una explicación al trabajador; posteriormente, es presentado con sus nuevos compañeros y por último se hará un recorrido por las instalaciones de la empresa.

**6. Capacitación:** Consiste en capacitar o adiestrar al personal en aquellas habilidades o aptitudes necesarias para que pueda desarrollar eficientemente su trabajo y tener una opción de crecimiento personal.

**7. Desarrollo de Personal:** La capacitación ayuda a desarrollar a los empleados con potencial para puestos futuros, permitiendo contar con una fuerza de trabajo más efectiva; se deberán crear procedimientos para identificar los puestos clave de la empresa y determinar al personal que tiene las habilidades requeridas para dichos puestos en un futuro, e iniciar el proceso de capacitación que le permitirá ocupar el puesto cuando se requiera.

**8. Compensación:** Es el establecimiento de normas y procedimientos para otorgar sueldos competitivos, tanto interna como externamente, para atraer y retener al personal de mayor calidad; y lograr así, un funcionamiento eficaz de la empresa.

**9. Higiene y Seguridad:** Tiene como principal objetivo dentro de las empresas salvaguardar la salud, higiene y seguridad del ambiente, para que el trabajador se encuentre en condiciones óptimas de trabajo.

**10. Relaciones Laborales:** En las empresas que se tienen de trabajadores sindicalizados o empleados deberá existir un departamento dedicado a resolver los conflictos sindicales que se presenten, con el fin de mantener relaciones adecuadas entre sindicato y empresa que impidan llegar a juicios económicos.

## **CAPITULO 2**

### **ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS**

## 2.1 Antecedentes de la administración de Sueldos y Salarios

El trabajo no es la única actividad universal que existe, sin embargo, ésta denota singular importancia, puesto que surgió desde el momento mismo en que el hombre apareció sobre la tierra y su necesidad de sobrevivir lo llevó a buscar alimentos, vestido y un techo para cubrirse de los fenómenos naturales, así como de los animales salvajes. A éste periodo se le denominó Epoca Primitiva, en donde el trabajo significaba el esfuerzo realizado por el hombre, encaminado a la satisfacción de sus necesidades. Dicho esfuerzo, era remunerado en el momento de contar con comida, vestido y protección. Este modo de trabajo no duró mucho tiempo, pues llegó el momento en que el hombre se dio cuenta de que necesitaba de otros hombres para seguir subsistiendo, por lo que decidió unir sus esfuerzos formando tribus para lograr satisfacer sus necesidades con un menor esfuerzo.

Pasó el tiempo y surge la Esclavitud, época en donde las relaciones de trabajo giraban en torno a un amo y a un esclavo, éste último era sometido a largas jornadas de trabajo en condiciones precarias e inseguras. A cambio del inhumano esfuerzo realizado, el esclavo sólo recibía comida, vestido y techo; sin embargo, éstas necesidades eran cubiertas de manera muy deficiente, ya que el esclavo carecía de cualquier derecho.

Posteriormente, el esclavo adquiere el título de siervo y al amo se le llamó señor feudal; en ésta época el señor feudal era un gran terrateniente poseía extensiones de tierra bastante considerables, mismas que trabajaban los siervos recibiendo a cambio una pequeña parte de la cosecha obtenida, es decir, su remuneración era en especie.

Al paso del tiempo aparecieron los artesanos, los cuales eran dueños de talleres especializados dedicados a la carpintería, elaboración de calzado, textilera y orfebrería, entre otros oficios; estos talleres además de contar con un maestro que era el dueño, contaba con oficiales y aprendices, quienes en retribución al trabajo realizado sólo obtenían experiencia y la esperanza de que en un lapso de tiempo, podían llegar a ser maestros, estas condiciones de trabajo fueron modificadas con la invención de la máquina de vapor que permitió que la producción se diera de manera rápida y ágil, además de requerir un menor esfuerzo; los artesanos al darse cuenta de ello adquieren algunas máquinas y personal para operarlas, es así como sus talleres se convierten en fábricas.

La aparición de las fábricas trajo consigo la necesidad de un cambio en las relaciones de trabajo, los oficiales y aprendices se convirtieron en obreros; ellos ofrecían su fuerza de trabajo a cambio de un pago en moneda; esto significó un avance en lo que se refiere a la paga y a las condiciones de trabajo; a partir de este período se puede decir que se iniciaron los primeros estudios sobre la Administración.

La administración de las surgidas fábricas se daba de manera empírica, en virtud de que las decisiones a tomar no descansaban sobre ninguna base objetiva, lo que afectó a la remuneración de los obreros por no existir un sistema por medio del cual se asignaran de manera correcta los salarios.

Por la necesidad de determinar la importancia de cada puesto en función de la carga de actividades asignadas a éste, en Estados Unidos se dan las primeras consideraciones al respecto, colaborando en esto Frederick W. Taylor, quien pensó que al trabajo podía dársele un carácter científico, haciendo que fuese uniforme cada uno de los pasos que se realizan en el trabajo para todos los obreros. A principios del siglo XX, Taylor decidió que había una mejor forma de

realizar el trabajo, una mejor herramienta con qué realizarlo, así como un tiempo estipulado para terminarlo.

Más tarde, a consecuencia de la Primera Guerra Mundial, se da una considerable escasez de la mano de obra y por ello en 1922 es desarrollado por el Bureau of Personnel Research del Cornegie Institute of Technology un sistema de clasificación de puestos también llamado rankin, el cual era muy sencillo pues consistía en enlistar los puestos para después ordenarlos de acuerdo a su importancia dentro de la empresa.

En 1924 Merrill R. Lott elaboró un plan científico de valuación de tareas, siendo éste el primer antecedente de lo que ahora es el sistema de evaluación llamado de factores y puntos. Después de la Segunda Guerra Mundial las fábricas no podían ser autónomas en cuanto al otorgamiento de sueldos a su personal, y para tal efecto, las fábricas debían solicitar la autorización de la War Labor Board quien tenía la facultad para hacerlo, dicha autorización se facilitaba siempre y cuando las empresas contaran con algún sistema de remuneración ya establecido.

Los sistemas de valuación se hicieron indispensables como herramienta en la asignación de sueldos, en virtud de que dichos sistemas eran diseñados con el objeto de lograr que el pago que recibieran los trabajadores fuera justo, de tal forma que estuvieran en función de la importancia del puesto, de los requerimientos de la persona a cubrir el puesto y a la carga de actividades.

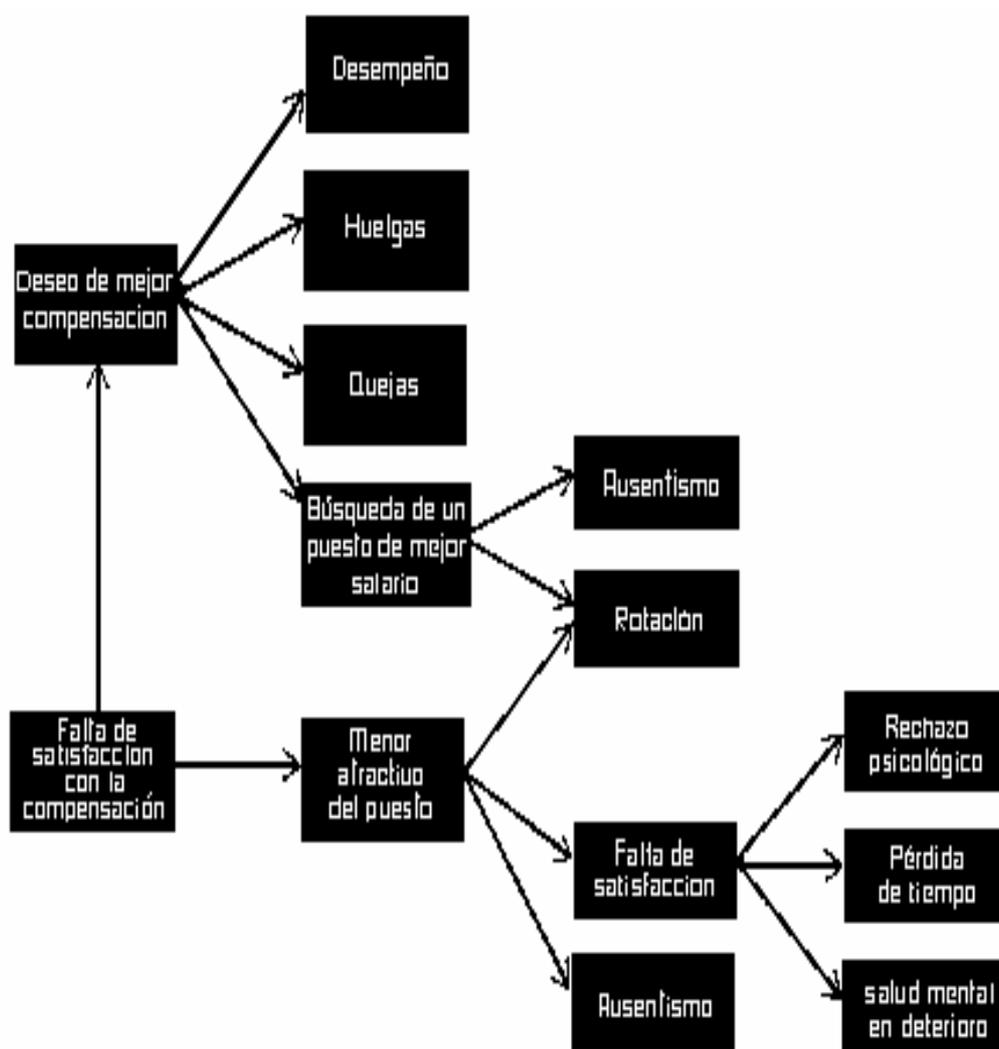
Los sistemas de remuneración fueron traspasando las fronteras de diversos países, a México llegaron alrededor de los años 50'; mejorándose así las condiciones laborales de los trabajadores. A principios del siglo XX en Cananea y Río Blanco, se dieron dos grandes movimientos de huelgas promovidos por los trabajadores, debido a las malas y deficientes condiciones de trabajo, de los bajos sueldos otorgados y a la existencia de las tiendas de raya que consistían en la

paga al trabajador en vales u órdenes para un almacén determinado; por las condiciones anteriores en 1831 se dictó una ley sobre las tiendas de raya prohibiendo todo contrato que obligara al trabajador a recibir sus salarios de cualquier otra forma que no fuera en efectivo y proporcionarle la libertad de adquirir los productos que el necesitara, sin condiciones. En 1877 apareció una ley que prohibía todo pago de salarios en forma de órdenes contra mercancías y se declaraba ilegal el despido de un trabajador por no gastar su dinero en determinados artículos. Posteriormente, se elaboró una iniciativa de ley enunciada por Manuel Aguirre Berlanga en el que proponía esclarecer el concepto de el trabajador, la jornada máxima, el salario mínimo, el trabajo a destajo, la prohibición de las tiendas de raya, y el otorgamiento de garantías a las víctimas de accidentes de trabajo y a sus dependientes; más tarde éstas iniciativas se elevaron a rango constitucional al definirse el artículo 123 apartado A y B de la Constitución Política Mexicana promulgada en 1917.

## 2.2 Concepto de la Administración de Sueldos y Salarios

La remuneración es un aspecto importante en cualquier empresa cuando se habla del factor humano, si la remuneración es adecuada será un síntoma de la buena salud de la empresa, además de reflejar su estabilidad económica. Si el factor humano es el elemento clave que ayuda al logro de los objetivos organizacionales, ya que es el responsable de optimizar todos y cada uno de los recursos materiales y financieros de cualquier empresa; entonces, los empleados que no reciban un pago suficiente y justo por el desempeño de su trabajo, que les ayude a satisfacer sus necesidades individuales y familiares, podrían reaccionar de manera negativa en contra de la empresa; por ejemplo, desmotivándose, sintiéndose insatisfechos en el trabajo y reflejando un bajo rendimiento afectando seriamente la productividad y competitividad de la empresa.

En el siguiente cuadro se muestran los factores sociales y psicológicos que afectarían tanto a la empresa como al empleado si no se cumplen las expectativas de un pago adecuado.



Algunos autores utilizan diferentes términos para hablar acerca del proceso de la asignación de sueldos, muchos utilizan términos como Administración de las Compensaciones, Administración de las Prestaciones y Administración de Sueldos y Salarios. En el presente trabajo se retoma el término

de Administración de Sueldos y Salarios y a continuación se enumeran algunas de sus definiciones.

**Sánchez Barriga:** " Es la fase de la Administración de Recursos Humanos que usa principios y técnicas definidas para lograr que la remuneración total que recibe el trabajador, sea razonable y apropiada a la importancia del puesto, a la eficiencia, a las necesidades personales del trabajador y a las posibilidades de la empresa ."<sup>(9)</sup>

**Idalberto Chiavenato:** " Es el conjunto de normas y procedimientos que tratan de establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización."<sup>(10)</sup>

**Strauss y Sayles:** " Es un procedimiento sistemático para establecer una estructura de remuneración. "<sup>(11)</sup>

**Andrew F. Sikula:** " La Administración de sueldos y salarios consiste en elaborar una escala de pago equitativa que sea suficientemente generosa para asegurar que los empleados continúen trabajando con la compañía y sean motivados para realizar un buen trabajo para que no creen problemas a la organización".<sup>(12)</sup>

Los conceptos anteriores coinciden que para asignar los sueldos de una empresa se tendrá que utilizar un conjunto de técnicas y procedimientos que permitan establecer una escala de sueldos justa y equitativa, en base a la importancia de los puestos, a la eficiencia del personal que los desempeña y a las

---

<sup>(9)</sup> RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, " Administración Moderna de Personal 1", Edit. ECASA, 2a Edición, México, 1993, p.114.

<sup>(10)</sup> CHIAVENATO, Idalberto, " Administración de Recursos Humanos", Edit. McGrawHill, 2a Edición, México, 1994, p. 305.

<sup>(11)</sup> RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Op.Cit. p. 114.

<sup>(12)</sup> SIKULA, Andrew F., " Administración de Recursos Humanos" Edit. Limusa, México, 1989, p. 306.

posibilidades de la empresa, para mantener y motivar a su personal y ser competitiva en el mercado.

La administración de sueldos y salarios tiene como principales objetivos los siguientes:

**a) Atraer a personal competente:**

En la actualidad muchas empresas se han visto en la necesidad de reducir sus costos, han tenido que disminuir su plantilla de personal y contratar a nuevo personal con sueldos mas bajos, esta situación no deberá ser un impedimento para que las empresas elaboren sistemas de sueldos que les permita atraer a personal mejor preparado y con potencial que la apoyen para lograr sus objetivos.

**b) Conservar al personal:**

Una empresa para continuar siendo productiva en un mercado cada vez mas competitivo, deberá conservar el número y la calidad de personal que necesite, una forma de lograrlo es a partir del otorgamiento de sueldos suficientes, considerando para ello su capacidad de pago, además de guardar siempre el equilibrio en relación a los sueldos otorgados en el mercado laboral .

**c) Guardar la equidad interna y externa:**

Mantener la equidad en cualquier empresa es importante en virtud de que representa un elemento clave en la determinación de los sueldos, internamente la retribución de cualquier empleado deberá ser proporcional en relacion a la de otros, para evitar conflictos entre el personal; externamente se deberá comparar las tasas salariales de la empresa con las del mercado de trabajo, para atraer y mantener a personal eficaz.

**D) Control de costos:**

Es importante para cualquier empresa tener conocimiento de sus costos salariales, ya que representan un gasto para la misma, además de ser una

herramienta en el análisis y evaluación del pliego petitorio al momento de realizar la revisión de su contrato colectivo de trabajo.

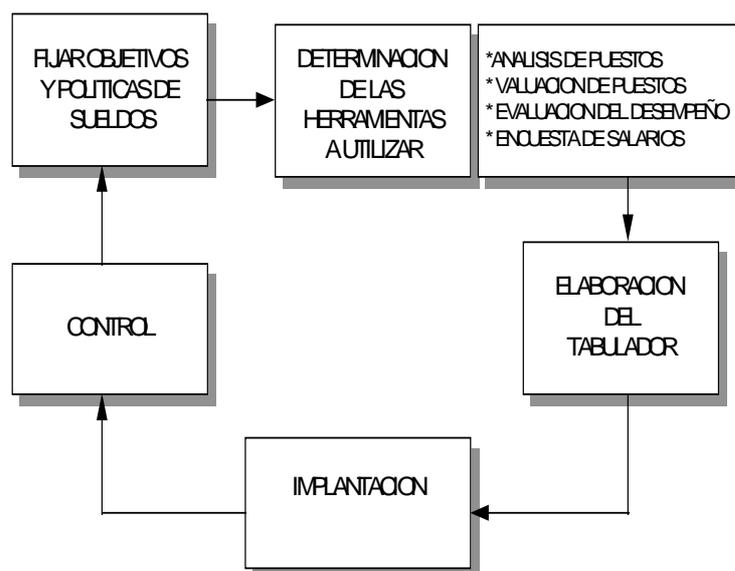
### **G) Cumplimiento de lineamientos legales:**

En los artículos 82 al 103 de la Ley Federal del Trabajo se establecen los lineamientos básicos sobre los cuales deberán asignarse los sueldos en cualquier empresa privada, con el objeto de mantener las garantías del trabajador y en caso de no ser cumplidas la Secretaría de Trabajo y Previsión Social tiene la autoridad para aplicar multas que podrán afectar los costos de la empresa.

### 2.3 Proceso de la Administración de Sueldos y Salarios

Es importante que toda empresa cuente con un sistema o procedimiento que le ayude a tener una adecuada Administración de Sueldos, debiendo determinar los pasos a seguir y las herramientas que utilizará para ello.

Se recomienda que para realizar una adecuada asignación de sueldos deberán seguirse las siguientes etapas:



## ETAPAS PARA LA ASIGNACION DE SUELDOS

## 1. FIJACION DE OBJETIVOS Y POLITICAS DE SUELDOS

La empresa deberá determinar a dónde quiere llegar al establecer un sistema de sueldos, así como definir las guías que orientaran el camino a seguir para el logro de los objetivos, la definición de dichos objetivos y políticas deberán basarse en la legislación laboral mexicana.

## 2. DETERMINACION DE LAS HERRAMIENTAS A UTILIZAR

Se elegirán las herramientas que nos servirán para tomar decisiones en la asignación de sueldos. Las principales herramientas utilizadas en la Administración de Sueldos son las siguientes:

- a) Análisis de Puestos: Consiste en la descripción de las actividades realizadas y requisitos de los puestos en la empresa.
- b) Valuación de puestos: Es la determinación del valor para cada puesto; para ello se utilizan técnicas como la jerarquización, clasificación, puntuación y comparación de factores.
- c) Evaluación del desempeño: Se calificará el rendimiento del personal en base a objetivos previamente establecidos.
- d) Encuesta regional de salarios: Aplicación de un cuestionario a empresas del mismo giro o nivel, para conocer las diferentes tendencias en la asignación de sueldos; el cuestionario deberá proporcionar información sobre los sueldos, las prestaciones en efectivo y en especie, las políticas de administración de sueldos y datos generales de las empresas participantes.

Las anteriores herramientas no son limitativas, la empresa deberá elegir y diseñar sus herramientas considerando su tamaño, giro y recursos, así como la necesidad de contar con un sistema de sueldos.

## 3. ELABORACION DEL TABULADOR

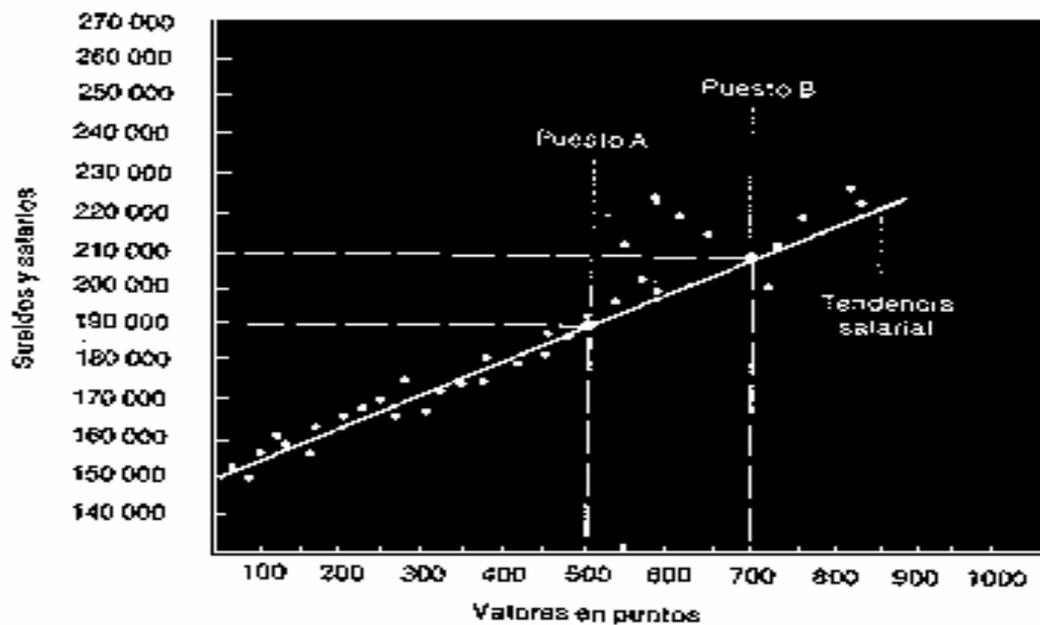
Es muy importante que la empresa determine el nivel de pago para cada puesto y elabore su tabulador, el cual consiste en la agrupación de los diferentes niveles de pago en una tabla para lograr una mejor administración de los sueldos.

Para determinar si el nivel de pago es correcto se combinan gráficamente los puntos totales obtenidos en la valuación de puestos y el nivel de pago de cada puesto. La gráfica se elabora diagramando los puntos totales y el nivel salarial, el punto de intersección permite visualizar el valor en puntos y el nivel de sueldos, después se traza una línea tocando los puntos de intersección.

La línea de tendencia salarial ayuda a determinar los niveles de compensación para los demás puestos, llevándose a cabo en dos pasos.

1° El valor en puntos del puesto se ubica en el eje horizontal.

2° Se traza una línea vertical a la línea de tendencia salarial y después otra horizontal a la escala de valores monetarios. La cantidad que señala la escala vertical constituye la tasa salarial adecuada para el puesto.



Tabulador de Sueldos

#### 4. IMPLANTACION

Se deberá elaborar un procedimiento que indique las políticas y objetivos que se tendrán que lograr al establecer el sistema de sueldos, deberán elegirse las herramientas a utilizar y determinarse si la empresa o una empresa consultora las llevará a cabo, así como el procedimiento para asignar los sueldos.

#### 5. CONTROL

Finalmente el departamento de Relaciones Industriales deberá asegurarse de que se cumplan los objetivos de la remuneración y que se estén llevando a cabo las políticas y procedimientos establecidos; así como el verificar la integridad de la jerarquía de los puestos, del tabulador y de los aumentos de sueldos. La forma de establecer un control es mediante la elaboración de presupuestos, en donde se determinará la cantidad destinada a los aumentos de sueldos de cada departamento de la empresa, el departamento de Relaciones Industriales también puede ser un asesor en los aumentos de sueldo antes de ser autorizados, además es un medio que facilita la información necesaria para la adecuada toma de decisiones, desarrollando técnicas adecuadas, proporcionando políticas claras o haciendo responsables a los ejecutivos de sus decisiones en cuanto a la asignación de sueldos.

#### 2.4 Definición de Sueldo y Salario

El salario es un factor que puede determinar el nivel de vida de la población de un país, reflejando su grado de desarrollo económico, dado que el salario representa para los trabajadores una medida con la cual obtienen status en relación con otros trabajadores y en relación al nivel de vida al que pertenecen.

En materia de pago existen dos términos: Sueldo y Salario, su contenido es aparentemente diferente, sin embargo en esencia tienen un mismo

significado, en virtud de que son aplicables para definir la retribución que recibe una persona por el desempeño de su trabajo.

La diferencia radica en que el sueldo se define como la retribución otorgada al personal administrativo, profesionista, en general cuando la fuerza de trabajo utilizada es intelectual, además de que la periodicidad del pago es quincenal, y salario se atribuye al personal operativo, del cual se requiere esfuerzo físico, siendo su período de pago no mayor a una semana. Por lo anterior, se afirma que la diferencia dada entre sueldo y salario, obedece a un carácter social. A continuación exponemos algunas definiciones:

LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO en su artículo 82 nos define que " salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo".<sup>(13)</sup>

AGUSTIN REYES PONCE menciona que " salario es la remuneración por una actividad productiva ".<sup>(14)</sup>

Para MARIO DE LA CUEVA " salario es la retribución que debe percibir el trabajador por su trabajo, a fin de que pueda conducir una existencia que corresponda a la dignidad de la persona humana, o bien una retribución que asegure al trabajador y a su familia una existencia decorosa ".<sup>(15)</sup>

Para JOSE DAVALOS " el salario es el punto de referencia del trabajo; es el fin directo o indirecto que el trabajador se propone recibir a cambio de poner su energía de trabajo a disposición del patrón ".<sup>(16)</sup>

NESTOR DE BUEN comenta que el salario " es un punto fundamental del derecho del trabajo. Integra, en la relación laboral el objeto indirecto y constituye,

---

<sup>(13)</sup> TRUEBA URBINA, Alberto, "Ley Federal del Trabajo", Edit. Porrúa, 63a. Edición, México, 1990, p.62.

<sup>(14)</sup> REYES PONCE, Agustín, " Administración de Personal", Edit. Limusa, México, 1970, p.15.

<sup>(15)</sup> DE LA CUEVA, Mario, "El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo", Tomo I, Edit. Porrúa, México, 1972, p. 294.

<sup>(16)</sup> DAVALOS, José, " Derecho del Trabajo I", Edit. Porrúa, 4a. Edición, México, 1992, p.201.

social y económicamente, el fin directo que quiera alcanzar el trabajador a cambio de aplicar su fuerza de trabajo ".<sup>(17)</sup>

En general toda relación en la que una persona ponga a disposición de otra su trabajo, aceptando responsabilidades en el desempeño de tal, obtendrá a cambio un salario.

Las características de los salarios son :

**a) Remunerador:** En función a las actividades desempeñadas se debe proporcionar un sueldo que recompense el trabajo realizado.

**b) Equivalente al mínimo legal:** La legislación actual determina el salario mínimo que debe recibir un trabajador, mismo que deberá ser suficiente para satisfacer sus necesidades básicas, además no deberá ser menor por ningún motivo, de lo contrario podría ser sancionada la empresa por atentar en contra de las garantías del trabajador.

**c) Suficiente:** El salario deberá tener como destino fundamental alimentar y vestir al trabajador y a su familia, así como proporcionarle un lugar donde habitar y tener la oportunidad de recrearse en su tiempo libre, además de que el salario debe adecuarse constantemente al costo creciente del nivel de vida y a las condiciones personales y familiares del trabajador.

**d) Determinado o determinable:** A cada puesto de una empresa corresponde un valor en moneda, siendo ubicados dentro de la escala de salarios existente al momento de formalizar la relación entre el trabajador y la empresa por medio de un contrato de trabajo, deberá determinarse el monto del salario a recibir por los servicios prestados.

**e) Período de pago:** Los sueldos deberán pagarse por determinado tiempo, existiendo en la actualidad períodos semanales, decenales, catorcenales, quincenales y mensuales; los más usuales son el semanal y el quincenal

---

<sup>(17)</sup> DEL BUEN, Néstor, "Derecho del Trabajo", Edit. Porrúa, México, 1976, p.177

mismos que enuncia la Ley Federal del Trabajo en su Artículo 88. Por otro lado, el plazo elegido para el pago del salario deberá asentarse en el contrato individual de trabajo.

**f) Debe cubrirse en efectivo y en moneda de curso legal:** Al respecto la Ley Federal del Trabajo en su Artículo 101 dice que " el salario en efectivo deberá pagarse en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo en mercancías, vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda". Actualmente las retribuciones hechas a los trabajadores se componen de dos rubros, el primero por los pagos directos por sueldos y salarios, es decir, en efectivo, mismos que constituyen de un 65% a un 70% de las compensaciones totales, siendo el porcentaje restante otorgado en forma de prestaciones y servicios.

#### 2.5 Clasificación de los sueldos y salarios

#### CLASIFICACION DE LOS SUELDOS Y SALARIOS

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>Medio de Pago</b>         | Moneda de curso legal<br>En especie<br>Mixto           |
| <b>Capacidad Adquisitiva</b> | Sueldo nominal<br>Sueldo real                          |
| <b>Alcance Satisfactor</b>   | Individual<br>Familiar                                 |
| <b>Por sus límites</b>       | Salario Mínimo<br>Salario Máximo                       |
| <b>Por la forma de pago</b>  | Por unidad de tiempo<br>Unidad de obra<br>Por comisión |

1. **POR EL MEDIO DE PAGO:** El salario se puede pagar en moneda de curso legal, en especie ya sea con artículos, servicios, vales despensa, vales para comida o servicios, el salario que engloba a los dos tipos anteriores se le denomina mixto. Cabe mencionar que nunca se le podrá pagar únicamente a un trabajador en especie.
2. **DE ACUERDO A SU CAPACIDAD ADQUISITIVA:** El sueldo nominal es la cantidad recibida por el trabajador registrada en la nómina y sueldo real se compone de los servicios y los bienes que el trabajador puede adquirir.
3. **POR SU ALCANCE SATISFACTOR:** Significa que el salario puede satisfacer ya sea necesidades individuales o familiares. En la actualidad el poder adquisitivo de los trabajadores a disminuido, el sustento de una familia requiere de una cantidad adicional que en algunos casos puede ser proporcionada por otro miembro de la familia.
4. **POR SUS LIMITES.** Existen dos rangos para determinar los sueldos, el primero es el salario mínimo que es la cantidad mínima que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo, el cual esta definido en el Artículo 90 de la Ley Federal del Trabajo y el segundo es el salario máximo mismo que se determina de acuerdo a la capacidad de la empresa, al mercado de trabajo y al desempeño.
5. **POR LA FORMA DE PAGO.** Cuando el salario se paga por unidad de tiempo, se dice que e el salario está en función de la jornada de trabajo diaria, acumulada en semana, quincena, decena o catorcena; si es por unidad de obra estamos hablando de un trabajo a destajo, es decir, que el pago está en función de la

cantidad producida; si es por comisión entonces se asigna un sueldo fijo más un porcentaje de las operaciones totales realizadas.

## 2.6 Aspecto Legal y Administrativo de los sueldos

### ASPECTO LEGAL

Cuando una empresa decida asignar sueldos, deberá basarse en la Legislación Laboral Mexicana. La Ley Federal del Trabajo tiene su origen en el Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en sus apartados A y B, el primero reglamenta las relaciones laborales de la iniciativa privada, y el segundo se aplica a los trabajadores al servicio del Estado. En la Ley Federal del Trabajo se describen algunos conceptos y los criterios a tomar en cuenta cuando se pagan salarios, a continuación se mencionan los más importantes.

- a) Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.( Art.82)
- b) El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera.(Art.83)
- c) Se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria , gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.(Art.84)
- d) Debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo, de acuerdo a las disposiciones fijadas por esta Ley. Para fijar el importe del salario se tomará en consideración la cantidad y la calidad del trabajo.(Art.85)

e) A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder un salario igual.(Art.85)

f) Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá de pagarse antes del día veinte de Diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos.(Art.87)

g) Los plazos para el pago de salario nunca podrán ser mayores de una semana para las personas que desempeñen un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores.(Art.88)

Así mismo, la Ley Federal del Trabajo incluye un apartado en donde enuncia las normas protectoras y los privilegios del salario y nos dice que los trabajadores dispondrán libremente de sus salarios, es un derecho irrenunciable el recibirlos, el pago se hará personalmente y en caso contrario a cualquier persona que designe el trabajador mediante un carta poder, el salario se pagará en moneda de curso legal, queda prohibido que se le impongan multas al trabajador, el pago del salario se hará en el lugar de trabajo donde el trabajador preste sus servicios y en días laborables, se podrán hacer descuentos al salario del trabajador sólo en aquellos casos en que el trabajador tenga alguna deuda con el patrón como son los anticipos de salario, los pagos hechos en exceso al trabajador, errores o pérdidas; la cantidad exigible nunca podrá ser mayor al importe de los salarios de un mes y el descuento no podrá ser mayor al 30% del excedente del salario mínimo, también se podrán descontar los prestamos provenientes del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), el pago de cuotas para cajas de ahorros, cuando se paguen pensiones alimenticias para la esposa, hijos o nietos y pagos de cuotas sindicales entre otros.

### ASPECTO ADMINISTRATIVO

Una empresa al momento de asignar los sueldos a sus empleados deberá tomar en cuenta ciertos factores, primero deberá definir los puestos que necesita para lograr su objetivo, entendiendo como puesto "el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal" <sup>(18)</sup>, deberá elaborar una descripción de los puestos existentes, es decir, el resumen de las actividades que se realizan en los puestos para que sean una guía para la persona que desempeñe dichas actividades; por otra parte, deberá considerar que las personas que seleccione para el desempeño de los puestos deberá tener los conocimientos y habilidades necesarios para el buen desempeño de las actividades; por otro lado, tendrá que desarrollar un proceso que permita satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores como resultado del esfuerzo y esmero del trabajador; finalmente, se considerarán las posibilidades económicas de la empresa tomando en cuenta los siguientes factores:

1) Las condiciones del mercado laboral: Si en la antigüedad al trabajo se le consideraba como una mercancía, ahora esta sujeto a los niveles de oferta y demanda del mercado, es decir, si los oferentes (trabajadores) para desempeñar determinado trabajo, son escasos; los compradores o demandantes (empresarios), elevarán las tasas salariales prevalecientes en el mercado laboral y viceversa, si la oferta de un talento laboral esta saturada, entonces los niveles de pago serán menores.

---

<sup>(18)</sup> RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, Op.Cit. p. 120.

2) Reglamentaciones gubernamentales: son las que establecen los lineamientos básicos sobre los cuales se llevará a cabo el pago de sueldos y salarios.

3) Costo de la vida. Esto se ve reflejado en las tasas de inflación mismas que son determinadas por los índices de precios al consumidor, provocando que el poder adquisitivo de los trabajadores sufra disminuciones, surgiendo de esta manera la necesidad de actualizar los salarios.

4) Capacidad de pago de la Empresa: Esta va en función de la posición competitiva que ocupe y de su buena administración, manifestándose en un aumento o una baja de las utilidades de la organización, afectando las decisiones de otorgar salarios mas altos o los mismos del mercado de trabajo.

5) La acción sindical es un factor muy importante, en virtud de que las presiones que los sindicatos efectúen sobre los aumentos de los salarios, pueden obligar a los directivos a otorgar los aumentos exigidos, y en ocasiones puede provocar una sobrevaluación de los puestos y a larga esto se convertirá en una carga económica extra para la empresa.

Los trabajadores por medio del desempeño de su trabajo obtienen una remuneración, el sueldo puede ser su principal objetivo partiendo de que dicho sueldo será el medio para alcanzar otros objetivos como la satisfacción de necesidades o mejorar su nivel de vida, por mencionar algunos. Para la empresa, el salario puede constituir un objetivo, ya que si se logra que los salarios otorgados sean competitivos se puede influir en la satisfactoria culminación de los objetivos organizacionales.

## **CAPITULO 3**

### **TECNICAS PARA DETERMINAR SUELDOS Y SALARIOS**

#### **3.1 El Análisis de Puestos**

El análisis de puestos es una técnica utilizada principalmente en la Administración de Sueldos y Salarios; consiste en determinar detallada, sistemática e impersonalmente, las actividades realizadas en un puesto; se determinan las funciones, actividades y responsabilidades, así como las habilidades, conocimientos y capacidades requeridas en el empleado que está a cargo de desempeñar las actividades. Sin embargo, el análisis de puestos lejos de ser únicamente una compilación de información sobre los puestos, es un esfuerzo analítico encaminado a la concentración de datos sobre la organización, el trabajo y los titulares, que en determinado momento sea de utilidad en la toma de decisiones, con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales.

La información que deberá obtenerse de un análisis de puestos son las actividades y requisitos del puesto; primero se obtendrá información sobre las actividades del puesto, es decir deberá determinarse cómo, cuándo y por qué una persona desempeña cada actividad; segundo, se deben conocer los requisitos que deberá reunir el ocupante del puesto. Los requisitos aplicados a los puestos de cualquier nivel jerárquico son:

**1.Requisitos intelectuales:** son los conocimientos básicos que debe tener la persona que ocupa el puesto, así como su experiencia básica, la iniciativa y aptitudes necesarias.

**2. Requisitos físicos:** Se refiere a la cantidad de energía y de esfuerzo físico y mental requeridos, la destreza o habilidad, y la complexión física necesarios para desempeñar el puesto adecuadamente.

**3. Responsabilidades:** Se refiere a la supervisión que una persona puede tener sobre las actividades de otras personas, por los materiales y equipos; por dinero, por títulos o documentos; por contactos internos y externos o por información confidencial.

**4. Condiciones de trabajo:** Son las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, que pueden hacerlo desagradable o sujeto a riesgos.

El análisis de puestos tiene una gama de aplicaciones, entre ellas se tienen las siguientes:

a) Para el reclutamiento y selección de personal proporciona las características que debe reunir un candidato para considerarlo como idóneo para desempeñar un puesto vacante e integrarse a la empresa, además, amplía su utilidad como auxiliar en la asignación de pruebas técnicas y psicológicas que se aplicarán para comprobar de manera objetiva la recomendabilidad del candidato.

b) La inducción es una herramienta adecuada para mostrarle al trabajador cuáles serán las actividades que realizará en el momento de su introducción a la empresa.

c) La capacitación es un documento esencial en la detección de necesidades, en virtud de que permite comparar las actividades que en el presente se están realizando con las que en realidad deben ejecutarse, determinando así, las diferencias y poder realizar los programas necesarios que permitan una congruencia entre lo que debe hacerse y lo que se hace.

- d) Los sueldos y salarios proporciona los datos necesarios para una valuación de puestos.
- e) La evaluación del desempeño permite comprobar si se está cumpliendo con las actividades del puesto, identificando errores para aplicar las medidas correctivas pertinentes.
- f) La higiene y seguridad identifica las condiciones riesgosas mas frecuentes dando la pauta a la elaboración de sistemas de higiene y seguridad con el objeto de prevenir enfermedades y accidentes de trabajo, disminuyendo así el grado de siniestralidad.
- g) La auditoría administrativa permite verificar que no exista duplicidad o evasión de funciones.
- h) Referente a la estructura organizacional proporciona los elementos para facilitar la comprensión de los diversos puestos integrantes de cada una de las áreas funcionales por medio de los manuales de organización estableciendo las responsabilidades y jerarquías de cada uno de los puestos existentes.
- i) Para los empleados significa conocer las actividades que deben realizar, así como el equipo y procedimientos requeridos, teniendo cierta libertad para programar su trabajo, seleccionar el equipo que va a utilizar y decidir qué procedimientos va a seguir, determinando sus responsabilidades para que de esta manera comprenda y logre el objetivo de su puesto.
- j) Finalmente es de gran utilidad para el jefe o supervisor, ya que será su parámetro de medición para la evaluación del desempeño o la reorganización de actividades.

Para efectos de este trabajo la aplicación más importante del análisis de puestos es en el proceso de la asignación de sueldos, en virtud de que representa el elemento principal que proporciona la información básica requerida en un programa de valuación de puestos. Es necesario mencionar la importancia de la

aplicación de un correcto análisis de puestos, ya que muchas veces las organizaciones pueden contar con un excelente plan de valuación en donde utilizan métodos muy exactos para medir sus puestos; sin embargo, si la información sobre la que son valuados los puestos es incompleta o errónea, cualquier método de valuación por excelente que sea será desperdiciado, ya que los resultados no serán congruentes a la realidad.

Para lograr lo anterior es recomendable elaborar un programa de análisis de puestos que ayude a contestar las siguientes interrogantes:

1. ¿ Cuáles son los objetivos por alcanzar ?
2. ¿Cuál es el tipo de información que se necesita ?
3. ¿Cuál método de análisis de puestos es el más eficaz de acuerdo a nuestras necesidades ?
4. ¿ Qué elementos se necesitarán para ejecutar el programa ?
5. ¿ De qué manera se aprovechará la información ?

( De acuerdo con Adalberto Chiavenato ) Un programa de análisis de puestos tiene principalmente las siguientes etapas:

PLANEACION: Es la etapa en la que se planea todo el trabajo del análisis de puestos, los pasos seguir son:

1. Determinación de los cargos que van a ser analizados, describiendo sus características, su naturaleza y su tipología.
2. Elaboración del organigrama de puestos y su posición en el organigrama.
3. Elaboración del cronograma de trabajo, especificando por que niveles se iniciará el análisis de puestos, y podrá comenzar con los niveles superiores hasta los inferiores, o viceversa; también se podrá comenzar por una área o departamento y pasar posteriormente a otra.
4. Elección de los métodos de análisis que van a aplicarse. Serán elegidos según la naturaleza y las características de los puestos por analizarse y de

las ventajas o desventajas que presenten los métodos utilizados que pueden ser la observación directa, la entrevista o el cuestionario.

**PREPARACION:** En esta parte se eligen a las personas, se hace el reclutamiento, la selección y el entrenamiento de los analistas de puestos que formarán el equipo de trabajo; se deberá informar a la dirección, a las gerencias y a todo el personal incluido en el programa de análisis de puestos. La realización del análisis de puestos, deberá explicar el objetivo y las instrucciones para el llenado del formato del análisis de puestos, deberá motivarse al personal para su participación abierta y activa; finalmente deberá prepararse el material de trabajo recolectando los nombres de las personas que ocupan los puestos a analizarse y el diseño de los formularios.

**EJECUCION:** En la ejecución se recolectan los datos de los puestos y se redacta el análisis.

1. Recolección de los datos mediante el método seleccionado, con el ocupante del puesto o con el supervisor o jefe inmediato.
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción del análisis, realizada por el analista de puestos.
4. Presentación de la redacción provisional al jefe o supervisor inmediato, para su aprobación o corrección.
5. Redacción definitiva del análisis de puestos.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis para su aprobación.

En la elaboración del análisis de puestos hay que determinar los métodos por medio de los cuales se va a recolectar la información (actividades realizadas en el puesto); los métodos de investigación que pueden ser utilizados son la observación directa, el cuestionario y la entrevista; esta última es la que mejores resultados proporciona, pues es difícil que los empleados describan por escrito su propio trabajo (cuestionario), también evita que los trabajadores al saber que

están siendo observados alteren sus actividades cotidianas con el objeto de causar una buena impresión o evitar que se note alguna deficiencia en la realización de sus actividades (observación directa). Por otra parte, si se aplica la entrevista, muchas veces resulta ser costosa en cuanto a tiempo y dinero; por lo tanto, se recomienda una combinación de las tres técnicas anteriores para obtener mejores resultados.

A continuación se hace una descripción y un análisis de las ventajas y desventajas de las principales técnicas para realizar los análisis de puestos.

### OBSERVACION DIRECTA

#### Descripción:

El analista de puestos recolecta los datos acerca de un puesto mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante, la participación del analista de puestos es activa, la del ocupante es pasiva.

#### Ventajas:

- a) Veracidad de los datos obtenidos.
- b) Evita pérdida de tiempo por parte del ocupante ya que no requiere que deje de realizar sus actividades.
- c) Es adecuado para aplicarlo en puestos simples y repetitivos.

#### Desventajas:

- a) Costo elevado, en el sentido de que el analista requiere invertir bastante tiempo.
- b) La observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- c) No se recomienda para puestos que **no** sean simples y repetitivos.

## ENTREVISTA

### Descripción:

La recolección de los datos se hace mediante una entrevista del analista con el ocupante del puesto, en la que se hacen preguntas y respuestas verbales, la participación del analista y del ocupante es activa.

### Ventajas:

- a) La información la proporciona la persona que conoce mejor las actividades realizadas.
- b) Se pueden aclarar dudas.
- c) Puede aplicarse a cualquier tipo de puestos.

### Desventajas:

- a) Una entrevista mal aplicada puede ocasionar que el personal reaccione negativamente, lo que resulta una falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- b) Puede ocasionar confusiones entre opiniones y hechos.
- c) Si el analista no se preparó bien para realizarla, se puede perder mucho tiempo.
- d) Costo elevado en el sentido de que exige analistas expertos y que el ocupante deje de hacer su trabajo.

## CUESTIONARIO

### Descripción:

La recolección de los datos se efectúa mediante un cuestionario de análisis de puestos que llena el ocupante o el supervisor o jefe inmediato; la participación del analista es pasiva y la del ocupante es activa.

Ventajas:

- a) Los ocupantes del puesto y sus jefes inmediatos pueden llenar el cuestionario conjuntamente o secuencialmente; así se proporciona una visión mas amplia de su contenido y de sus características.
- b) Es un método económico.
- c) Se ahorra tiempo en virtud de que el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de los diferentes puestos, y ser devuelto tan pronto como lo hayan respondido.
- d) Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel para no afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas:

- a) No se recomienda para puestos de bajo nivel ya que la persona puede tener dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b) Debe ser planeado y elaborarse con cuidado.
- c) Los datos pueden ser distorsionados si la calidad de las respuestas no es la adecuada.

Es recomendable que la información recolectada por alguno de los métodos anteriores sea únicamente inherente al puesto, pues si se considera a la persona que lo desempeña podría sobre valorarse la información, además se aconseja que la persona que ha de obtener los datos, sea externa a la empresa pues la visión carecerá de subjetividad, evitando que juicios personales contaminen la información.

En la obtención de datos por medio de la observación directa, las entrevistas o los cuestionarios, es necesario el empleo de algunos formatos, como guías para el analista; el objetivo de utilizar formatos es la de asegurar que el analista no pase por alto ningún aspecto importante del puesto, conforme el

analista realiza la entrevista u observa el trabajo que se lleva a cabo, deberá registrar lo que ve y escucha. El contenido y diseño de algún formato puede variar de una empresa a otra, ya que cada empresa deberá diseñar el propio de acuerdo a sus necesidades; sin embargo, deberá procurarse agrupar puntos similares y mantener un orden lógico.

### **DESCRIPCION DE PUESTOS**

Para una valuación correcta de los puestos, es necesario contar con la descripción de las funciones, las responsabilidades y los requisitos del puesto. Los responsables de asignar la puntuación a los puestos deben contar con información sobre los puestos, para realizar una valuación objetiva.

Una de las maneras de obtener rápidamente información sobre los puestos de una empresa es mediante la descripción de puestos que se define como el resumen de las funciones, responsabilidades y requisitos de un puesto.

Los apartados principales de una descripción de puestos y los puntos que comprenden son los siguientes:

#### **I. ENCABEZADO**

- a) Nombre del puesto
- b) Nombre del departamento
- c) Clave del puesto ( código numérico )
- d) Ubicación física del puesto
- e) Horario de trabajo
- f) Sueldo
- g) A quien reporta
- h) Número de personas en el puesto
- i) Fecha de análisis del puesto

## **II. DESCRIPCION**

### **A. GENERICA**

Es una descripción global de las actividades del puesto, que indicará el objetivo básico del puesto. Esta descripción será mas fácil si se elabora después de la descripción específica. La redacción siempre empezará con un verbo en infinitivo, por ejemplo elaborar, revisar, coordinar, analizar.

### **B. ESPECIFICA**

Aquí se indican detalladamente las actividades realizadas en el puesto; en primer lugar las actividades que se realizan a diario, después las actividades periódicas, que pueden ser realizadas en períodos semanales, quincenales, mensuales, trimestrales, semestrales o anuales y por último las actividades esporádicas que son trabajos realizados cuando se requieren.

## **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

- a) Escolaridad: indica el nivel de conocimientos requeridos que deberán ser comprobados mediante un documento oficial, es decir, está relacionada a créditos académicos.
- b) Experiencia: ésta se especifica en unidad de tiempo, además de señalar si es en puestos similares, en esta parte hay que ser muy cuidadoso ya que se trata de las destrezas y habilidades requeridas en el puesto y no debe aplicarse a la persona que ocupe el puesto.
- c) Cursos técnicos. Obtención de conocimientos mediante cursos que por lo general son de actualización respecto de un tema específico.
- d) Idiomas y grado de dominio. Algunos puestos pueden requerir uno o más idiomas. Se debe determinar el porcentaje dominado en escritura y conversación.

e) Dominio necesario de máquinas. Para ejecutar las tareas, muchas veces es necesario valerse de herramientas que faciliten el trabajo, por lo que se requiere del manejo de algunas máquinas.

### **RESPONSABILIDADES**

a) Dinero en efectivo. Algunos puestos tienen la responsabilidad de manejar cheques, vales y efectivo con el objeto de hacer pagos ya sea a acreedores o a los mismos empleados.

b) Valores. Un ejemplo, de responsabilidad en valores es el mobiliario o el almacén, los cuales deben estar debidamente inventariados con el objeto de llevar un estricto control.

c) Supervisión. La responsabilidad sobre supervisión se presenta cuando se tiene personal a cargo y se vigila la ejecución de sus tareas.

d) Trámites y procedimientos.

### **RELACIONES**

a) Internas ( dentro de la empresa )

b) Externas ( fuera de la empresa )

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

a) Referente a: iluminación, ventilación, limpieza en el lugar de trabajo

b) Posición: de pie, caminando, sentado, entre otras

c) Riesgos y enfermedades de trabajo que se pueden ocasionar.

### 3.2 La Valuación de Puestos

#### DEFINICIÓN

Es una técnica que se emplea para determinar el valor de un puesto en relación con otros puestos de una misma empresa. Esta técnica se apoya en el análisis y descripción de puestos.

#### OBJETIVOS DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS

Las empresas que llevan a cabo la valuación de sus puestos, generalmente desean alcanzar los siguientes objetivos:

1. Obtener datos reales y objetivos para determinar el valor relativo de los puestos.
2. Tener una base equitativa para la administración de los sueldos dentro de la empresa.
3. Establecer un tabulador de sueldos comparable al de otras empresas, del mismo giro.
4. Poder administrar, medir y controlar con mayor precisión los costos del personal.
5. Hacer una revisión periódica de los sueldos.
6. Ser una ayuda en la selección, contratación, ascensos y transferencias del personal.
7. Aclarar funciones, niveles de autoridad y responsabilidad, para que a su vez sea una ayuda en la simplificación de actividades duplicadas.
8. Reducir las quejas y rotación del personal, aumentando de esta forma la satisfacción del personal y mejorando las relaciones entre la empresa y el personal.

Para determinar el valor relativo de los puestos han sido aceptados cuatro métodos básicos que son conocidos como:

Métodos no cuantitativos:

- 1) Gradación
- 2) Clasificación o de grados

Métodos cuantitativos:

- 3) Comparación de factores
- 4) Puntuación

Todos los métodos de valuación de puestos son comparativos, comparan los puestos entre sí o comparan los puestos en relación a determinados criterios. Toda valuación de puestos se inicia con la obtención de información de los puestos a valorar. La valuación de puestos consiste en asignarle un valor a las partes que componen al puesto y no en las características de las personas que los ocupan.

La empresa deberá elegir el método que más se ajuste a sus necesidades y de acuerdo a sus recursos; lo más difícil será la selección del método, ya que se tendrá que definir quien y sobre que bases hará la selección.

Existen ciertos aspectos que deberán tomarse en cuenta al hacer la selección del método:

### RESPONSABILIDAD

Se designa la responsabilidad y se elige el plan de calificación. Usualmente las empresas forman un comité que está integrado por el Director o Gerente de Recursos Humanos y el Especialista o Administrador de Sueldos y con elementos

de otras áreas que estén mas familiarizados con los puestos que serán valuados, con el objeto de que la valuación de puestos sea objetiva.

### CRITERIOS

Deberán determinarse los fines que deben alcanzar el método que se utilice, para esto se deberán comparar las características de calificación de cada uno de los métodos contra el objetivo que persigue la empresa y así decidir sobre el que mejor cubra el objetivo establecido.

Aun cuando el criterio se establece de acuerdo a la empresa, los puntos que a continuación se enlistan, deben de tomarse en cuenta al hacer la selección del método.

- 1) Permitir un estudio completo de todos los factores de los puestos por valuarse.
- 2) Ser comprensible y aceptado por jefes y empleados.
- 3) Permitir resultados tan precisos como sea posible al determinar el valor de los puestos.
- 4) Ser relativamente fácil de llevarse a cabo y de mantenerlo.
- 5) Llenar las necesidades específicas de la empresa.

Algunos otros factores que afectan en la toma de decisión del método de administración de sueldos idónea para la empresa son:

- a) La clase del puesto por valuarse.
- b) El tipo de puesto dentro de esa clase.
- c) El número de puestos.
- d) El tiempo requerido.
- e) Los costos en cuanto a tiempo y personal.

En el cuadro C-1 se hace la descripción de los métodos de valuación, así como sus ventajas y desventajas.

### 3.3 El Tabulador de sueldos

Es muy importante que una empresa determine el nivel de pago para cada uno de sus puestos y elabore su tabulador o escala de sueldos, misma que consiste en la agrupación de los diferentes niveles de pago en una tabla con rangos de un mínimo medio y máximo.

Para que un programa de Administración de sueldos y salarios logre las expectativas de éxito deseadas, es necesario complementar un sistema de valuación de puestos y una buena elaboración de la estructura de sueldos, sin embargo, es importante mencionar que si una administración o una estructura de sueldos presentan deficiencias, la información obtenida por la valuación de puestos sería nula aun cuando la técnica utilizada para valorar haya sido excelente.

La base para establecer de manera equitativa una estructura de sueldos es la valuación de puestos, pues sin ella el contenido de la estructura sería el resultado de juicios personales de los gerentes, con respecto al valor de los puestos, asegurando con esto desigualdades internas en cuestión de sueldos, en virtud de la carencia de bases objetivas como lo son las técnicas de valuación.

Una empresa al haber realizado las descripciones de sus puestos y la valuación de los mismos, estará preparada para elaborar su tabulador de sueldos, tomando en cuenta las relaciones de los puestos que han sido establecidos en la valuación.

Es muy importante que la empresa determine el nivel de pago para cada puesto y elabore su tabulador, éste consiste en la agrupación de los diferentes niveles de pago en una tabla, para una adecuada administración.

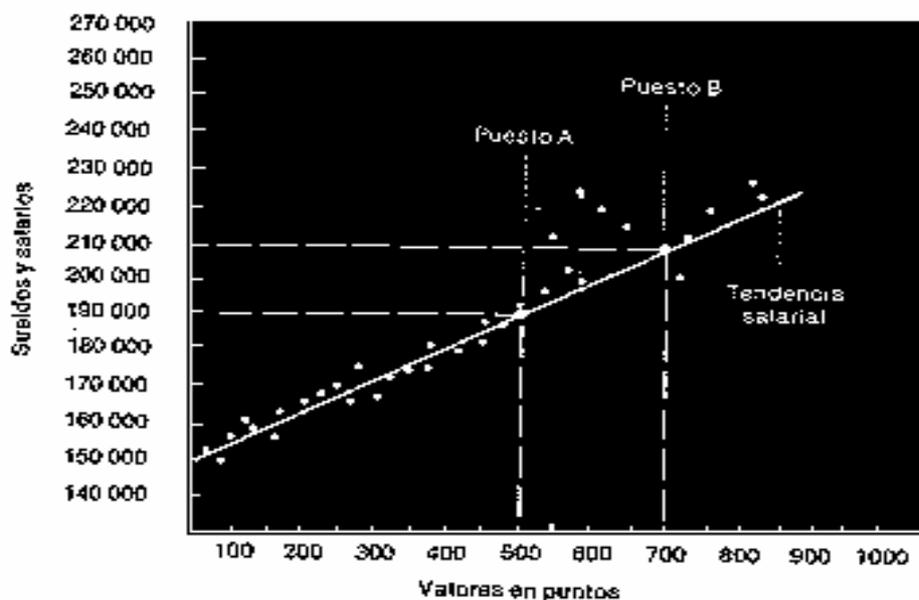
Para determinar si el nivel de pago es correcto se combinan los puntos totales obtenidos en la valuación de puestos y el nivel de pago de cada puesto, en

una gráfica. La gráfica se elabora diagramando los puntos totales y el nivel salarial, el punto de intersección permite visualizar el valor en puntos y el nivel de sueldos, finalmente se traza una línea tocando los puntos de intersección.

La línea de tendencia salarial ayuda a determinar los niveles de compensación para los demás puestos, llevándose a cabo en dos pasos.

1° El valor en puntos del puesto se ubica en el eje horizontal.

2° Se traza una línea vertical a la línea de tendencia salarial y después otra horizontal a la escala de valores monetarios. La cantidad que señala la escala vertical constituye la tasa salarial adecuada para el puesto.



**Tabulador de Sueldos**

### 3.4 Encuesta de Sueldos y Prestaciones

La realización de encuestas de sueldos y prestaciones es una de las actividades más importantes y más complejas a cargo del área administrativa de sueldos. Las políticas de sueldos y prestaciones deben diseñarse para apoyar los objetivos de la empresa y lograr mantener la competitividad externa e interna.

La competitividad externa exige tener un conocimiento del mercado y sólo se puede obtener mediante encuestas.

Muchas compañías dedican un esfuerzo considerable participando y elaborando encuestas, a fin de identificar y conocer las diferentes tendencias de otras empresas del mismo giro o nivel en la retribución de su personal.

Con frecuencia muchas empresas no cuentan con la infraestructura para elaborar una encuesta de sueldos y prestaciones, por lo que necesitan apoyarse en empresas o asociaciones externas, especializadas en realizar este tipo de estudios.

Algunos de los factores que se deben considerar para elaborar una encuesta de sueldos son los siguientes:

- \* Determinar el propósito y el alcance de la encuesta.
- \* Los puestos tipos que se quieren analizar.
- \* Determinar la muestra de empresas participantes.
- \* La periodicidad de la investigación.
- \* El diagnóstico de posición competitiva.
- \* El análisis de la información.

#### A) DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE MEDICION

Para obtener información se pueden aplicar cuestionarios, realizar visitas a empresas, reuniones con especialistas o por medio de llamadas telefónicas; todos

estos medios deberán prepararse o diseñarse para obtener información sobre los sueldos de los puestos encuestados, las prestaciones en efectivo y en especie, las políticas de administración de sueldos y los datos generales de la empresa participante.

## B) SELECCION DE PUESTOS Y EMPRESAS

### 1. PUESTOS

Al realizar una encuesta deberán considerarse los puestos que servirán como muestra y pueden ser aquellos que:

- a) Representen diversos puntos del tabulador de sueldos.
- b) Sean fácilmente identificables en el mercado.
- c) Representen a las diversas áreas de la empresa.

### 2. EMPRESAS

Al seleccionar las empresas participantes se deberá considerar lo siguiente:

- a) Localización geográfica de la empresa: pueden ser aquellas que estén situadas alrededor de la empresa.
- b) Ramo de actividades de la empresa: aquellas que tengan similitud de operaciones y actividades, ya que podrían utilizar la misma tecnología y los puestos pueden ser similares.
- c) Tamaño: los sueldos de un mismo puesto para dos empresas será diferente, ya que su tamaño no es el mismo, además que la responsabilidad y el campo de acción para los puestos sería diferente.

El número de empresas a investigar varía en función de la información que se requiera y de la precisión de la investigación, como del tiempo disponible para realizar la investigación.

### C) ANALISIS DE LA INFORMACION

La información que se recopile para el análisis y estudio del mercado deberá resumir:

1. La información por puestos tipo
2. Los niveles de valuación
3. La remuneración: Sueldo base gravable
4. Compensación total: Sueldo gravable más prestaciones.
5. Ingreso neto: Compensación total menos impuestos (Seguro Social y otras deducciones).
6. Por nivel de prestaciones y beneficios.

Para obtener la compensación total, puede utilizarse el siguiente procedimiento:

\* Convertir todas las prestaciones pagadas en efectivo en porcentaje, y aplicar este porcentaje al sueldo base ya sea anual, mensual o semanal.

### D) PRESTACIONES

El análisis de prestaciones, es muy importante para la administración de sueldos, ya que obtener el costo, de cada uno de las prestaciones o beneficios, permite reconsiderar los aumentos o cambios de las estrategias en materia de compensaciones.

Generalmente, en la mayoría de las empresas se tiene pactado un contrato colectivo de trabajo para personal operativo, y contratos individuales para personal no sindicalizado; por esta razón, para el personal no operativo se establecen políticas de remuneración que vayan compensando de manera equilibrada el desempeño y los objetivos alcanzados, sin embargo otras empresas

igualan y retribuyen a su personal de acuerdo a los porcentajes de aumento para personal sindicalizado.

Es recomendable mantener equidad tanto en sueldos como en prestaciones con todo el personal de la empresa, ya que esto contribuye a un clima laboral sano.

El realizar el análisis de las prestaciones permite lo siguiente:

- a) Conocer con precisión el valor de cada prestación en pesos.
- b) Determinar el porcentaje de aumento que se otorga en prestaciones adicionales a los salarios asignados.
- c) Identificar las prestaciones más costosas.
- d) Facilitar la comparación entre el personal sindicalizado y administrativo, entre empresas o niveles de puestos.
- e) Conocer el costo financiero que el personal representa para las empresas.

Para realizar un análisis de prestaciones se deben seguir los siguientes puntos:

- 1) Determinar cada una de las prestaciones y beneficios establecidos.
- 2) Clasificar las prestaciones en:
  - Prestaciones directas al salario
  - Prestaciones sociales
  - Prestaciones en especie
- 3) Calcular el importe anual de la nómina, considerando todos los sueldos.
- 4) Establecer las bases para el cálculo de cada prestación: se determinan los porcentajes, frecuencias, promedios, precios unitarios y número de trabajadores.
- 5) Calcular el importe de las prestaciones que actualmente tiene la empresa.

Finalmente deberá analizarse y comparar el total de los costos, proponiendo, en su caso, modificar o incrementar bajo parámetros cuantitativos las prestaciones, basándose en los estudios de sueldos del mercado que previamente se haya realizado.

#### E) PROYECCION DEL MERCADO

Es común que el proceso de la encuesta ocasione entre otros motivos que la información no este actualizada o bien proyectada a la fecha que requerimos para elaborar el diagnóstico o el tabulador de sueldos.

#### F) APLICACION DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

La información obtenida en una encuesta de salarios podemos aplicarla en:

1. Lograr una estructura de sueldos congruente y aplicable a la posición económica que la empresa tiene.
2. Averiguar cuál es el valor de los salarios que las compañías de la competencia aplican.
3. Establecer programas de incrementos de sueldos.
4. Incrementar de manera planeada las prestaciones que mejorarán la retribución de los empleados.

## **CAPITULO 4**

### **CASO PRACTICO**

#### 4.1 Antecedentes de la Empresa

En 1853, Elisha Graves Otis fundó su compañía de Elevadores en Nueva York, comenzó fabricando sólo montacargas; al morir E.G.Otis en 1861, sus hijos se quedaron a cargo de la compañía, y continuaron perfeccionando equipos para elevadores. Al paso de los años se fueron dando grandes inventos, lo que propició la instalación de elevadores de alta velocidad en los principales edificios de Nueva York; es así como esta compañía continuó ampliándose y logró ser reconocida en el mercado mundial.

En 1976, la compañía pasó a ser parte de una organización de importancia a nivel internacional, formada por un grupo de empresas de alta tecnología, United Technologies Corporation (UTC).

Debido a su éxito y crecimiento, esta compañía extendió su radio de acción casi en todo el mundo. En México alrededor de 1963, inició actividades de fabricación, ventas de servicio, modernizaciones e instalación de elevadores y escaleras mecánicas, al igual que la venta de equipos nuevos y la exportación a Centro y Sudamérica.

Para realizar sus operaciones, la compañía se organiza a través de su oficina corporativa ubicada en el Distrito Federal, y para su mejor cobertura en su operación tiene cinco Distritos y diversas oficinas regionales en los puntos más importantes de la República Mexicana.

La empresa cuenta actualmente con un total de 629 empleados, 221 empleados administrativos y 408 empleados operativos distribuidos en toda la República Mexicana.

Para el adecuado funcionamiento de la empresa se organiza como se muestra en las figuras F-1 y F-2.

### **MISION DE ELEVADORES OTIS**

Ser una compañía líder de elevadores en México, respetada, de éxito y un buen lugar para trabajar.

Es la mejor compañía para sus clientes, para sus empleados, para sus accionistas y para el país al que pertenece .

### **POLITICAS DE CALIDAD**

Para lograr la Efectividad Total lo hace a través de:

- 1. Calidad y Servicio:** Ofrecer productos y servicios de excelente calidad.
- 2. Prevención de errores:** Establecer los mecanismos preventivos necesarios para evitar errores y, en su caso, actuar de inmediato para rectificarlos.
- 3. Conflicto de intereses:** Manejar el surgimiento de conflicto, de tal manera, que los involucrados resulten beneficiados.
- 4. La propiedad intelectual:** Proteger la propiedad intelectual de la empresa.
- 5. Información confidencial:** Cuidar el manejo de la información confidencial.
- 6. Atmósfera Positiva y productiva:** Propiciar una atmósfera de trabajo positiva y productiva.
- 7. Políticas y procedimientos:** Desarrollar el trabajo conforme a las políticas y procedimientos establecidos.
- 8. Igualdad de oportunidades:** Favorecer la igualdad de oportunidades a todo nuestro personal.
- 9. Coordinación e Integración de esfuerzos:** Fomentar la coordinación e integración de esfuerzos entre todas las personas de la empresa.
- 10. Planeación del Trabajo:** Brindar un nivel de excelencia en nuestro trabajo a través de una adecuada planeación.

**11. Puntualidad:** Promover la filosofía de la puntualidad.

**12. Buena presentación:** Mantener una adecuada presentación personal como refuerzo de nuestra imagen.

**13. Instalaciones en buen estado:** Conservar nuestras instalaciones de trabajo en buen estado.

**14. Protección de los recursos Humanos y del medio ambiente:** Colaborar activamente en la protección del personal de la empresa y la preservación del medio ambiente.

#### 4.2 Situación Actual

A partir de Julio de 1995 se hace un cambio en la organización, que consiste en implementar una estrategia de calidad, que indica como se va a cumplir la misión general de la empresa de 1995 al año 2000.

Este cambio se hace en base a la reingeniería que significa realizar un cambio radical en la forma de hacer las cosas para alcanzar mejoras significativas.

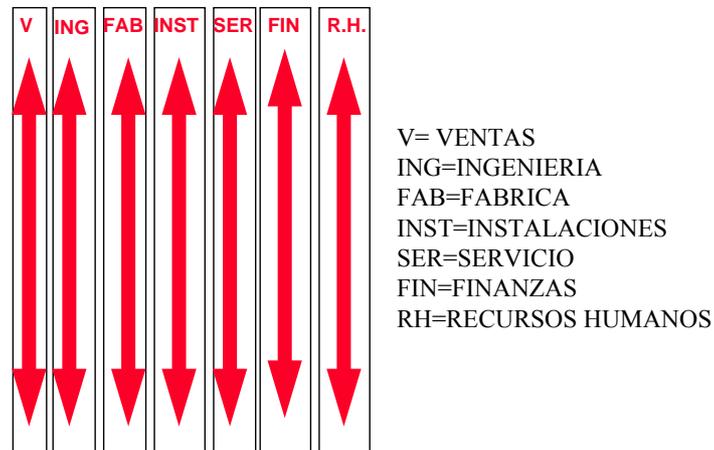
Toda la organización quedó comprometida para lograr los siguientes objetivos estratégicos:

\* Satisfacer al cliente en Costos, Tecnología, Calidad y Servicio.

\* Ser líder en el mercado de hoteles, gobierno, edificios comerciales y residenciales, centros comerciales y en cualquier otro ramo.

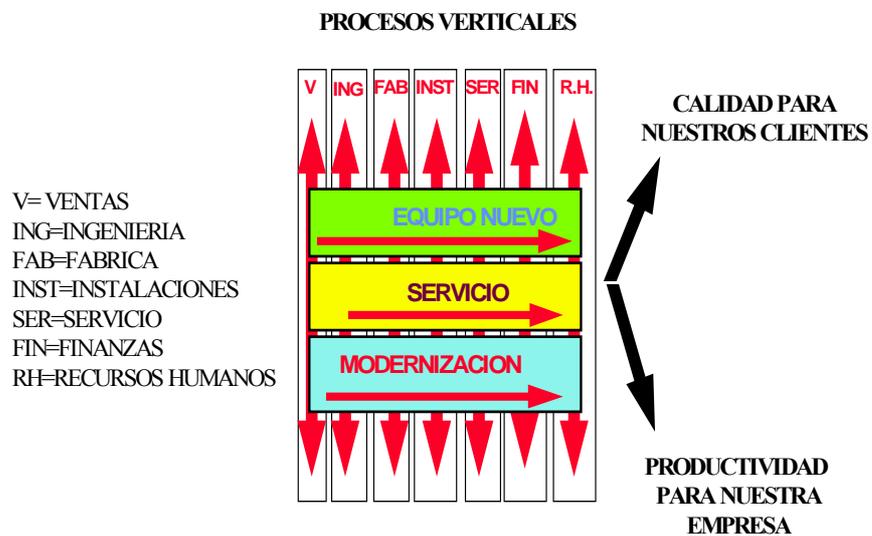
Actualmente se trabaja con programas de actividades independientes, para cada una de las áreas, sin embargo esto no permite un flujo natural de los procesos.

### PROCESOS VERTICALES



En octubre de 1995 se definió que la empresa debería consolidarse en 3 unidades de negocio:

- \* Equipo nuevo
- \* Servicio
- \* Modernizaciones



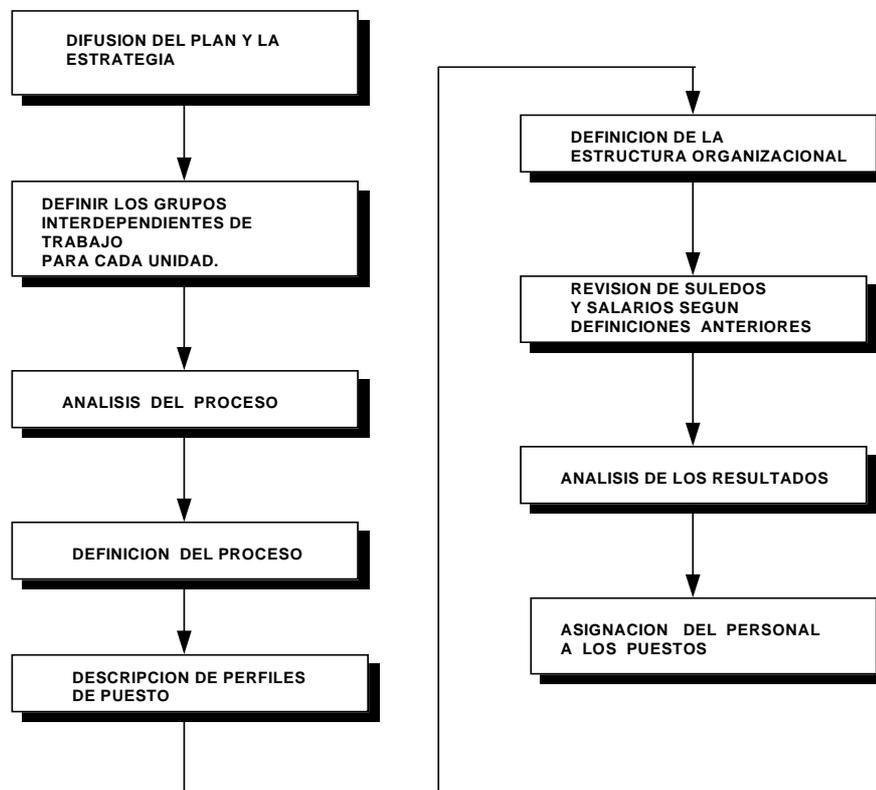


Por medio de un grupo de agentes de cambio, integrados por elementos de diversas áreas de la empresa, durante el primer semestre de 1996, se analizaron y eficientaron los tres procesos anteriores.

A largo plazo se obtendrá calidad para los clientes satisfaciendo sus requerimientos y elevando la productividad de la empresa.

La estrategia de calidad se llevó a cabo, en base al siguiente plan :

#### PLAN ESTRATEGICO



El propósito de la empresa es mantener una organización horizontal y para cumplirlo se tienen que tomar en cuenta siete elementos claves que son:

**1. Organizarse alrededor de los procesos, no de las tareas.** En lugar de crear una estructura alrededor de funciones, estructurar alrededor de sus cuatro procesos clave, con metas específicas de desempeño, asignando dueños del proceso.

**2. Establecer jerarquías planas y esbeltas.** Para reducir supervisión, combina tareas fragmentadas, eliminan trabajo que no añade valor y nivelar las actividades de cada proceso/subproceso al mínimo. Usar el menor número de equipos posibles para ejecutar un proceso.

**3. Utilizar equipos de trabajo para manejar todo.** Hacerlos la piedra angular de la organización. Dejarlos autoadministrarse, haciéndose responsables de las metas de desempeño establecidas.

**4. Permitir al cliente "manejar" el desempeño del proceso.** Dejar que la satisfacción del cliente sea el catalizador de desempeño más que la misma rentabilidad del negocio.

**5. Recompensar desempeño del equipo.** Y no sólo desempeño individual. Motivar al personal a desarrollar capacidades múltiples más que conocimiento especializado.

**6. Maximizar contacto con clientes y proveedores clave.** Hacerlo una práctica regular, integrarlos a equipos cuando sea de provecho para ambas organizaciones.

**7. Informar y entrenar a todos los empleados y trabajadores.** No entregar sólo información filtrada en base a necesidades específicas. Confiar en ellos entrenándolos en cómo usar información cruda llevando a cabo sus propios análisis y decisiones.

También se tendrá que trabajar con creencias y valores modernos entre el personal, que faciliten cumplir con la estrategia.

#### VALORES Y CREENCIAS

| TRADICIONALES  | MODERNAS   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* Mi jefe me paga el sueldo</li> <li>* Mi trabajo no es importante</li> <li>* La operación es rutinaria e intrascendente</li> <li>* Pasa la bolita</li> <li>* Triunfas creando feudos grandes</li> <li>* Nuestro nombre e historia nos hacen grandes</li> <li>* Mañana será como hoy y como siempre.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* El cliente permite la supervivencia del negocio.</li> <li>* Soy parte de un equipo que impacta.</li> <li>* La operación es la piedra angular de la organización.</li> <li>* La bolita es para aquí.</li> <li>* Triunfas con resultados en equipo.</li> <li>* La historia quedó atrás, tenemos que seguir avanzando.</li> <li>* El mañana es incierto, tenemos que renovarnos y aprender.</li> </ul> |

En vista del plan anterior a la Gerencia Administrativa de Personal y Relaciones Laborales de la empresa, le corresponderá participar en la elaboración

de la descripción de puestos, para definir los perfiles del personal que formará parte de las unidades de negocio, y en consecuencia de la revisión de sueldos.

Actualmente la empresa cuenta con un sistema de sueldos elaborado por una compañía consultora en sueldos y compensaciones, que se implementó a partir de un estudio realizado en 1990, en donde se determinó el análisis de puestos, el sistema de valuación y la estructura de salarios que a continuación se describen.

#### A) Análisis de Puestos

El formato del análisis de puestos que la empresa aplica contiene la siguiente información general.

1. Nombre de la empresa
2. Puesto
3. Nombre de quien ocupa el puesto
4. Area
5. Departamento
6. Objetivo general
7. Principales funciones
8. Puesto al que le reporta
9. Puesto analizado
10. Puestos subordinados
11. Contactos internos (puesto-ubicacion-motivo )
12. Contactos externos ( empresa-personas-motivo )
13. Análisis de problemas y situaciones (tipo-apoyo con el que cuenta )
14. Autonomía ( tipo-frecuencia de revisión )
15. Responsabilidad por valores (manejo-efecto de errores)
16. Escolaridad

## 17. Experiencia

B) Método de Valuación

El método utilizado para la valuación de puestos es por puntos.

Los factores y porcentajes utilizados son los siguientes :

| <b>Factor</b>              | <b>Porcentaje</b> |
|----------------------------|-------------------|
| Supervisión de Personal    | 11%               |
| Contactos Internos         | 8%                |
| Contactos Externos         | 10%               |
| Análisis de Problemas      | 17%               |
| Toma de Decisiones         | 17%               |
| Autonomía                  | 11%               |
| Responsabilidad en Valores | 4%                |
| Escolaridad                | 11%               |
| Experiencia                | 11%               |
|                            | <b>100%</b>       |

C) Tabulador de Sueldos

La estructura o tabulador de sueldos actualmente está integrada por 18 niveles partiendo de puestos auxiliares a puestos gerenciales, donde se especifican los niveles mínimos, medios y máximos a pagar por cada nivel.

Con el objeto de conocer en dónde se encuentra ubicada la empresa en el mercado de sueldos, ésta participa semestralmente en una Encuesta de Sueldos y Prestaciones; en base a este estudio se determina:

- a) El tabulador de sueldos en los diferentes niveles.
- b) La ubicación de la empresa en materia de prestaciones.
- c) El funcionamiento de sus políticas de administración de sueldos.
- d) La necesidad de otorgar aumentos de sueldo determinando fecha y porcentaje.

#### 4.3 Análisis de la información obtenida

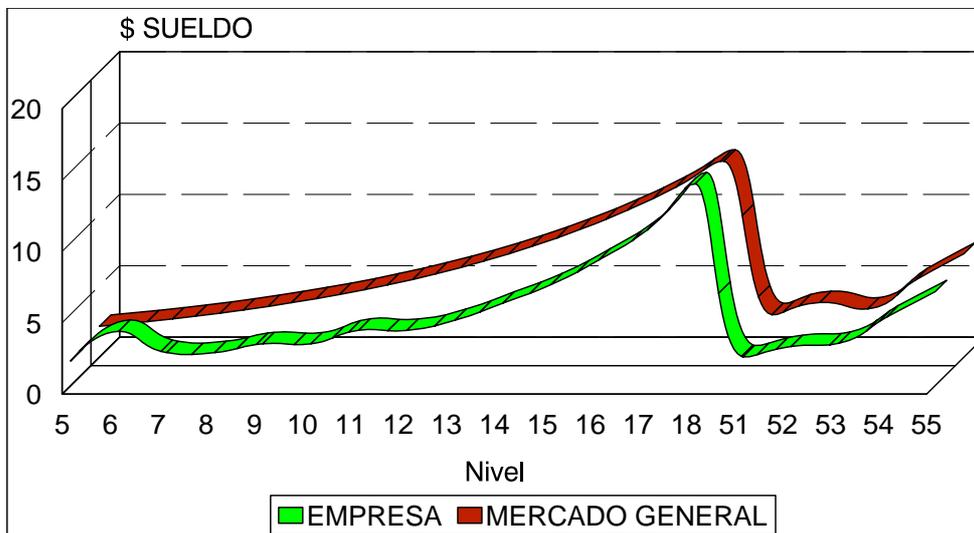
Tomando en cuenta la misión actual de la empresa, se considera que el análisis de puestos no satisface las expectativas de la empresa que le permitan cumplir su misión, debido a lo siguiente :

1. No se definen con claridad las características que debe reunir el candidato a ocupar el puesto.
2. No permite hacer una detección real de necesidades de capacitación.
3. Los puntos asignados a cada factor para valorar el puesto no guardan cierto equilibrio entre todos los factores para determinar una diferencia objetiva entre un puesto y otro.
4. No permite comprobar si se está cumpliendo con las actividades del puesto para realizar una evaluación efectiva del desempeño individual.
5. No ayuda a detectar situaciones riesgosas para elaborar programas de Higiene y Seguridad.

En relación al método de valuación utilizado, es el que mejor se adapta a las necesidades de la empresa, en virtud de tener 139 puestos; sin embargo, los factores utilizados, su definición y ponderación, no es lo suficientemente clara para hacer una diferenciación real y objetiva entre los puestos; además el número de puestos es considerable y las actividades realizadas en cada uno de ellos son especializadas o específicas y difícilmente se pueden definir puestos tipo.

Si observamos la siguiente gráfica podemos apreciar que del nivel 5 al 13, no hay mucha dispersión entre un nivel y otro; es decir, se guarda cierta equidad; sin embargo del nivel 14 al 18, la pendiente salarial se observa más pronunciada.

**CURVA DE SUELDOS**  
**Comparativo con el mercado Gral.**



Respecto al mercado general, se muestra la diferencia existente entre los niveles de sueldos de la empresa y el 100% de sueldo del mercado general a junio

de 1996, si observamos existe un nivel de diferencia entre -2.28% y 11.97% en relación a los sueldos otorgados en el mercado general.

#### 4.4 Cometarios tabulador de sueldos

La propuesta para el diseño del tabulador de sueldos dentro de la Compañía es relativamente sencilla, pero implica desarrollar algunas actividades requeridas de tiempo y calidad

Antes de empezar el diseño del tabulador se debe de evaluar todos y cada uno de las pospuestas que se tienen en la empresa así también se necesita tener la información del mercado para tener una referencia de comparación incluyendo todas aqueyas prestaciones que la competencia otorga.

Algunas encuestas (incluida la de Integamma y otras) proporcionan datos por niveles, en diferentes conceptos de compensación pero en esos casos sera necesario convertir los niveles de mercado a niveles de la empresa.

Para poder elaborar el tabulador de empleados sindicalizados en importantes negociar con el sindicato, estos tienen a preferir igual trato salarial para los que estén clasificados en la misma categoría.

Para las personas de confianza se recomienda utilizar un tabulador más flexible, ya que existen empleados de diferentes grupos de puestos (ejecutivos y no ejecutivos)

Todo esto con el fin de que su estructura de sueldos y salarios se paguen de acuerdo a los valores que se le dan a los diferentes puestos

## BIBLIOGRAFIA

- STONER, James A.F. "Administración", Editorial Prentice-Hall, 5a. Edición, México, 1994,
- FERNANDEZ ARENA, José Antonio, " El Proceso Administrativo", Editorial Diana, 2a. Edición, México, 1991
- HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio, "Fundamentos de Administración", Edit. McGrawHill, 1992, México.
- DESSLER, Gary, " Administración de Personal", Edit. Prentice-Hall, México, 1991.  
DESSLER, Gary.
- WERTHER JR. William B, y KEITH Davis, " Dirección de Personal y Recursos Humanos ", Edit. McGrawHill, España, 1982.
- FLIPPO, Edwin B., "Principios de Administración de Personal ", Edit. McGrawHill, México, 1980.
- RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, " Administración Moderna de Personal 1", Edit. ECASA, 2a Edición, México, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto, " Administración de Recursos Humanos", Edit. McGrawHill, 2a Edición, México, 1994.
- SIKULA, Andrew F., " Administración de Recursos Humanos" Edit. Limusa, México, 1989.
- TRUEBA URBINA, Alberto, "Ley Federal del Trabajo", Edit. Porrúa, 63a. Edición, México, 1990.

REYES PONCE, Agustín, “ Administración de Personal”, Edit. Limusa, México, 1970.

DE LA CUEVA, Mario, “El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo”, Tomo I, Edit. Porrúa, México, 1972.

DAVALOS, José, “ Derecho del Trabajo I”, Edit. Porrúa, 4a. Edición, México, 1992,

DEL BUEN, Néstor, “Derecho del Trabajo”, Edit. Porrúa, México, 1976.

LEY FEDERAL DE TRABAJO