

Unidad 10

- Los salarios y la valuación de puestos

“En México, la costumbre ha establecido el uso del término sueldo para referirse a la retribución que recibe el personal no sindicalizado y su distinción corresponde únicamente con la periodicidad de pago”.

Misiones de aprendizaje

La(el) estudiante:

Filosofía

- Recapacitará sobre los temas del capítulo y los ligará con su esquema de valores personales.

Información

- Analizará aspectos importantes del desarrollo económico y social de su país y obtendrá conclusiones.
- Definirá los factores y subfactores en un manual de valuación por puntos.
- Trazará una línea de tendencia en una gráfica de salarios.
- Escudriñará casos de salarios por fuera de la línea de tendencia y tomará decisiones al respecto.

Relaciones interpersonales

- Discutirá con sus compañeros los resultados de sus ejercicios.
- Integrará un comité para valuación de puestos y tomará decisiones al respecto.

Actitudes

- Indicará si los temas y el trabajo realizado en los ejercicios fueron productivos.

Planeación y control

- Formulará un plan de trabajo para incorporar a sus acciones cotidianas sus conclusiones sobre este capítulo.

¹ Secciones 15.3.6a, 15.3.8; 15.4.2.5; 15.5.9.1.2; 15.5.9.2.2; 15.5.9.4.2; 15.5.9.4.4; 15.5.11, 15.6 y 15.7.

Ejercicio 15.1. Distinga con una línea las ideas fundamentales en este capítulo. Escriba al margen sus comentarios.

15.1. INTRODUCCIÓN

La principal preocupación que ha tenido el ser humano desde siempre ha sido contar con medios o recursos para aliviar sus necesidades.

Los seres humanos primitivos satisficieron sus necesidades gracias a las bondades de la naturaleza. Poco a poco tales urgencias fueron haciéndose más amplias y complejas; se modificaron también en cantidad y calidad.

El artesanado surge cuando la producción de bienes es mayor que la requerida para aliviar las necesidades de la familia. Tal exceso de producción provoca que los seres humanos pongan a disposición de los demás miembros de la colectividad los satisfactores que producen; así nace el trueque. Se ve así que el ser humano satisface sus necesidades ya no tan solo con el resultado directo de su propia labor y la ayuda de la naturaleza, sino mediante el esfuerzo de los demás elementos de su pequeña sociedad.

Con el tiempo aparece el concepto de trabajo personal, el cual se realiza en beneficio de otras personas. Este tipo de trabajo primero se presenta dentro del sistema esclavista y su única retribución es el pan, el vestido y el techo. En Europa y Asia esas retribuciones eran mínimas y acompañadas del mal trato. En el México prehispánico la esclavitud era mucho más benigna.

Posteriormente, la labor personal es remunerada en especie; el hombre, a cambio de su trabajo, recibe los bienes que le son útiles para subsistir. La agilización del comercio hace surgir la necesidad de que el trueque o cambio directo sea sustituido por algo más versátil, aparece así la compraventa o cambio indirecto; es decir, la relación mercancía-mercancía fue sustituida por la nueva fórmula: mercancía-dinero-mercancía.

Aunque el trabajo personal no tiene en nuestros días la calidad de mercancía,² es necesario reconocer que alguna vez en la historia dicha actividad sí fue considerada como tal y, aun en la actualidad, no puede sustraerse a los efectos de las leyes de la oferta y la demanda, cuando concurre al llamado mercado de trabajo. El dinero como medio de cambio hace que se defina y consolide el concepto que tenemos hoy en día del término salario. El presente capítulo tiende a analizar la evolución de tal concepto, su definición y algunas de sus repercusiones económicas y sociales.

² *La Declaración Universal de los Derechos Humanos dice: "Art. 23. Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual. Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social. Toda persona tiene derecho a formar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses" (FAG).*

15.2. EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL

El nivel general de salario y sus variaciones son factores importantes que afectan el desarrollo económico y social de cualquier país y, sin pretender examinar su problemática, es menester apuntar algunas consideraciones de este crecimiento y la cuestión de los salarios, porque si bien el concepto de desarrollo económico revela el ritmo de crecimiento general de una nación, el concepto de desarrollo social permite considerar:

- a) Si ese crecimiento económico ha ido acompañado de un beneficio colectivo.*
- b) Si, por el contrario, dicho desenvolvimiento ha ocurrido o está ocurriendo sin alterar los patrones generales de la distribución de ingresos.*
- c) Si se ha registrado a expensas del bienestar colectivo. Las tres posibilidades señaladas se dan en la realidad histórica y podrían apuntarse diversos ejemplos de cada una de las tres categorías de desenvolvimiento que se han mencionado.*

Es conocido el hecho de que la Revolución Industrial provocó una serie de conmociones sociales que dieron como resultado un desenvolvimiento económico industrial de la mayor parte de los países europeos. Inglaterra, Francia, Italia, Alemania y más tarde Estados Unidos, registraron un ritmo de desarrollo extraordinario el cual se dio en forma inusitada y en muy corto tiempo.

Hasta el siglo XVIII, la agricultura en Inglaterra no sólo era floreciente y satisfacía las necesidades de la población, sino que permitía también la exportación de diversos productos del campo; sin embargo, en el proceso de industrialización se desplazaron numerosos grupos de población agrícola hacia los incipientes centros industriales en busca de ocupación e ingresos. Esta situación provocó una abundancia de mano de obra, que a su vez dio lugar a la existencia de una competencia aguda por los puestos disponibles en las fábricas y si bien permitió un gran desarrollo de la industria inglesa con notables utilidades para el capital, también hizo del trabajo del obrero un régimen de explotación, colocándolo con frecuencia en condiciones de recibir salarios miserables, dando lugar a un empobrecimiento penoso de los trabajadores a cuya costa se efectuó el auge económico. No hay que olvidar que Marx vivió precisamente en Inglaterra en el siglo XIX y que ese medio que palpó, sirvió de base para sus teorías.

Son también hechos históricos, de sobra conocidos, las jornadas de 84 horas semanales de trabajo y la ocupación de niños en las fábricas, obligándolos a dormir junto a los telares que tendrían que mover al día siguiente y proporcionándoles únicamente lo indispensable para mantener un nivel de subsistencia en perjuicio de la salud y de la integración familiar.

Las situaciones anteriores provocaron violentas reacciones de quienes se sintieron defraudados al no obtener remuneración adecuada a su tarea. Estas y otras consideraciones, provocaron con posterioridad la intervención de pensadores de diversas filosofías, que reclamaron mejora en las condiciones y remuneración del

trabajo, dando lugar a posiciones extremas, como aquella de invocar que las utilidades provenientes de la combinación capital-trabajo corresponden al trabajo y que el capitalista indebidamente puede beneficiarse de este proceso, y negar al capital el derecho que le corresponde a una remuneración, acorde con su contribución en el éxito de la organización.

Es importante señalar e insistir que puede lograrse un incremento extraordinario en el ritmo de desarrollo económico de un país, sin que éste vaya aparejado de un beneficio general para la población. Puede pensarse en un tipo de desarrollo acompañado de una participación igual o creciente en el ingreso nacional de parte de la población ocupada. En este caso, cualquier incremento en el producto nacional lo recibe la mayoría de la población ocupada del país, pero el remanente de los ingresos que se destina a fines de inversión o ahorro, puede resultar demasiado pequeño para permitir un crecimiento real y palpable de la nación que lo realiza; en este caso, se vería frenado el desarrollo económico. Al intentar un país en proceso de crecimiento alcanzar así un ritmo de desarrollo igual o superior en la distribución de los ingresos, sin disponer de los recursos económicos necesarios, tiene que recurrir a fondos exteriores para financiar ese desenvolvimiento, lo cual puede crear situaciones de fricción política tanto para el país que los envía como para el que los recibe y, aún más importante, propiciar el empobrecimiento cuando las utilidades generadas no son reinvertidas sino despachadas al extranjero.

En la contabilidad nacional, el producto interno bruto (PIB) es la suma de bienes y servicios producidos en el país durante un tiempo determinado. Puede equipararse en forma aproximada al ingreso nacional, dado que los productores deben recibir una remuneración. En el ingreso nacional están comprendidos los pagos por sueldos, intereses, regalías, etc. Parte del ingreso nacional se gasta en artículos de consumo y parte es reinvertido mediante el ahorro. Evidentemente, para fortalecer la demanda y propiciar el desarrollo económico urge incrementar los salarios reales, pero sin perder de vista esa necesaria reinversión.

Ejercicio 15.2

a) Obtenga datos sobre el PIB en su país durante los últimos 10 años (en precios constantes).

<i>Año</i>	<i>PIB</i>	<i>Aumento (disminución)</i>

b) ¿Cuáles son sus conclusiones?

Precaución fundamental de los estudiosos ha sido encontrar la fórmula más adecuada para fijar con justicia y equidad la remuneración a la prestación de servicios

como requisito ineludible para poder hablar de un auténtico desarrollo económico y social.

15.3. DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL EN LOS PAÍSES

15.3.1. Recursos naturales

Muchas de las naciones iberoamericanas son países viejos y nuevos: con historia y futuro; intrincada geografía que es todo un espectáculo, en la que cuentan por igual zonas desérticas de climas extremados, selvas tropicales de exuberante vegetación, altas sierras nevadas, mesetas de climas templados, llanuras costeras y playas interminables. Variedad de culturas.

Ejercicio 15.3

- a) *¿Cuál es la superficie total de los países iberoamericanos?*
- b) *¿Qué porcentaje de esa superficie total representa la de su país?*
- c) *¿Cuáles son las principales características geográficas y climatológicas de su país?*
- d) *Indique las potencialidades de su nación en cuanto a:*
 - *Recursos hidroeléctricos.*
 - *Recursos petroleros.*
 - *Minerales: plata, uranio, oro, cobre, etcétera.*
 - *Agricultura, silvicultura y pesca.*
 - *Turismo.*
- e) *Indique las limitaciones a las cuales se enfrentan las diversas actividades económicas en el país.*

15.3.2. Población

Un aspecto importante es la comparación entre los recursos y la población.

Ejercicio 15.4

- a) *Llene la tabla siguiente con los datos relativos a su nación (en millones de habitantes).*

País _____ Población: 1900-2020					
Año	Total	Urbana Total	%	Rural Total	%
1910					
1920					
1930					
1940					
1950					
1960					
1970					
1980					
1990					
2000 (proyectada)					
2010 (proyectada)					
2020 (proyectada)					

b) Dibuje una gráfica con los datos respectivos.

c) ¿El ritmo de crecimiento ha sido constante?

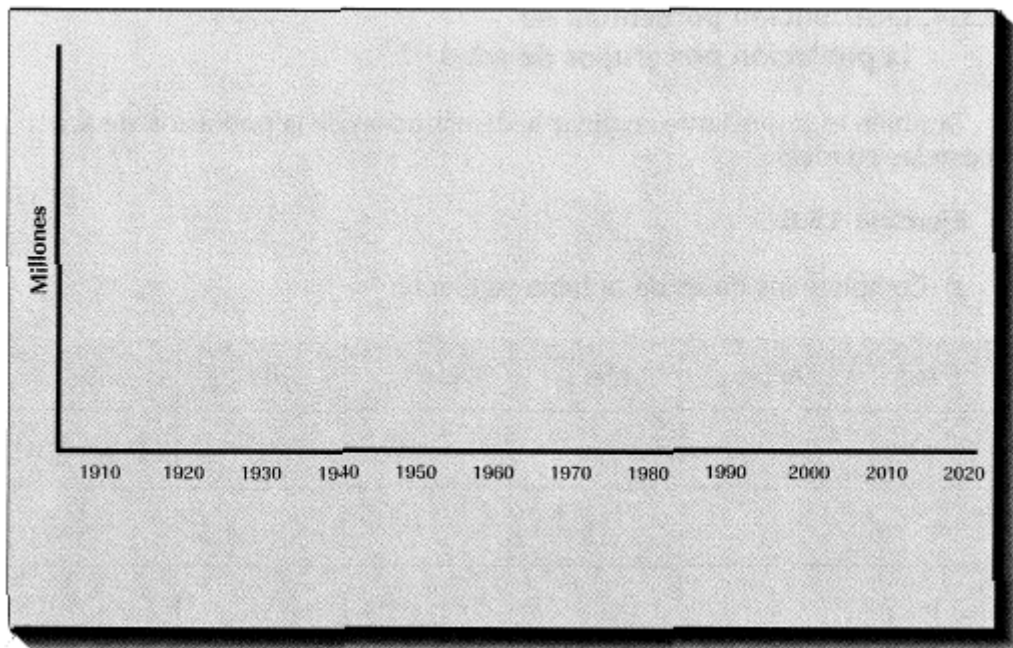
d) ¿Qué ha ocurrido entre la población urbana y la rural? e) ¿Cuáles son algunas de sus conclusiones?

15.3.3. Distribución geográfica y densidad de población:

Estos son aspectos importantes.

Ejercicio 15.5

a) ¿Cuál es la definición de los dos conceptos mencionados?



- *Distribución geográfica.*
 - *Densidad de población.*
- b) *Compare los datos de la tabla del ejercicio anterior con los relativos a la superficie así como con algunos de los recursos.*
- c) *¿Qué implicaciones tiene la emigración de campesinos a las ciudades?*
- d) *Compare la densidad por km² de su país con:*

<i>País</i>	<i>Densidad de población</i>
Japón	
Canadá	
China	
Australia	
Alemania	
Argentina	

- e) *Indique cuáles son algunas de sus conclusiones.*

15.3.4. Distribución porcentual de la población por grupos de edad

También es importante analizar la distribución de la población de acuerdo con las edades.

Ejercicio 15.6

a) *Complete los datos de la tabla siguiente:*

<i>Edad</i>	<i>Año...</i>	<i>Año...</i>	<i>Año...</i>	<i>Año...</i>	<i>Año...</i>
0 a 9					
10 a 19					
20 a 29					
30 a 39					
40 a 49					
50 a 59					
60 a 69					
70 y +					

b) *Obtenga conclusiones.*

15.3.5. Población económicamente activa

Este es otro concepto trascendente para entender mejor la dinámica del progreso económico y social.

Ejercicio 15.7

a) *Busque la definición del concepto "población económicamente activa (PEA)" de acuerdo con los censos de su país.*

b) *Complete los datos de la tabla siguiente:*

Sector	Año...		Año...		Año...		Año...		Año...	
	Miles	%	Miles	%	Miles	%	Miles	%	Miles	%
Pob. total										
PEA										
Agropecuario										
Industrial										
Servicios										

c) *¿En qué sectores se presentan los principales crecimientos y decrecimientos en la PEA?*

d) *Describa sus conclusiones.*

15.3.6. Población empleada

Evidentemente, uno de los aspectos trascendentes del desarrollo económico y social es el relativo al empleo. Si un país tiene muchos habitantes con alto poder de compra, entonces la demanda de bienes y servicios se incrementa. El poder de compra está dado, al menos en parte, tanto por los niveles de empleo como por los ingresos.

Ejercicio 15.8

a) *¿Qué ocurre si una nación tiene muchos habitantes y el promedio de ingresos es muy reducido?*

b) *Coloque los datos de la siguiente tabla:*

Año	Remuneraciones como porcentaje del PIB

c) *¿Qué ha ocurrido con este indicador?*

d) Obtenga los datos referentes a la distribución del ingreso (generalmente se presenta por deciles). En caso de no contar con datos por año, inclúyalos por los periodos disponibles.

<i>Decil</i>	<i>Año...</i>	<i>Año...</i>	<i>Año...</i>	<i>Año...</i>	<i>Año...</i>
I					
II					
III					
IV					
V					
VI					
VII					
VIII					
IX					
X					

e) Obtenga las definiciones de empleo y desempleo empleadas en su país.

f) Coloque los datos correspondientes a los últimos años en la tabla siguiente.

<i>Año</i>	<i>Tasa de empleo</i>	<i>Tasa de desempleo</i>

g) Coloque los datos de la tabla siguiente:

Año	Número de empleados en el gobierno (NEG)	NEG como porcentaje del total de trabajadores

h) ¿Cuántos jóvenes se agregan cada año, en promedio, a la población económicamente activa?

i) ¿Cuántos nuevos empleos se crean en el país cada año? j) Exponga sus conclusiones.

15.3.7. La pobreza

Este es un flagelo que azota a muchas naciones en el mundo. Pese a todos los adelantos tecnológicos, todavía millones de personas padecen por la pobreza.

Ejercicio 15.9

a) ¿Cuáles rubros integran el índice de pobreza de los países en desarrollo (IPH-1) de las Naciones Unidas? (véase el Informe sobre desarrollo humano.)

b) Presente datos respecto a la pobreza en su país en los últimos años. c) Indique la manera en que los datos de este ejercicio se relacionan con sus valores personales.

d) ¿De qué manera intenta influir para disminuir los índices de pobreza en su país?

e) Exponga sus conclusiones.

15.3.8. Indicadores del desarrollo humano

La Organización de las Naciones Unidas publica su Informe sobre desarrollo humano. Ahí señala algunos de los componentes del bienestar, como: vigencia de los derechos humanos, cohesión social, distribución equitativa de los frutos del progreso (incluyendo la educación, la salud, los derechos políticos, etc.), sostenibilidad (satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad y las oportunidades de las generaciones futuras), esperanza de vida al nacer, alfabetismo, ingreso per cápita, etc. No todos estos elementos son fácilmente cuantificables. No obstante, publica el índice de desarrollo humano como un esfuerzo para tener idea del adelanto entre países así como el temporal dentro de cada nación.

Ejercicio 15.10. Consulte la publicación mencionada. Indique cuál es el índice de desarrollo humano de su país. Establezca comparaciones con otros países.

15.4. LOS SALARIOS

15.4.1. Definiciones

En México, el salario "... Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo..." (art. 82, Ley Federal del Trabajo). El artículo 84 de dicha ley aclara que:

El salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

La Oficina Internacional del Trabajo ha definido el salario como:

La ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación nacional, y debida por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o deba prestar.

En México, la costumbre ha establecido el uso del término sueldo para referirse a la retribución que recibe el personal no sindicalizado y su distinción corresponde únicamente con la periodicidad de pago (generalmente mensual, quincenal, catorcenal o decenal). La ley prohíbe que el plazo para el pago del salario sea mayor de una semana en el caso de "personas que desempeñen un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores" (art. 18). Sin embargo, y en virtud de que el citado artículo 84 de la ley define al salario y nunca se refiere a sueldos, en este libro se empleará el primer término.

a) Salario nominal. *Es la cantidad en dinero que se conviene ganará el trabajador, según la unidad adoptada: tiempo, destajo, etc. Se refiere a la cantidad de dinero asignada como pago a cada hora, día, semana, etc., de trabajo.*

b) Salario real. *Consiste en el poder adquisitivo o de compra de los salarios, analizándose este poder a precios constantes en relación con un año, el cual se toma arbitrariamente como base, o bien la relación entre la paga en dinero que el asalariado recibe por sus servicios y los precios de las mercancías que consume; dicho de otro modo, es la remuneración del trabajador expresada en una cantidad de bienes directos. Si el salario nominal crecemos que el precio de los artículos necesarios para la subsistencia, el salario real obviamente descenderá y viceversa. El salario nominal puede subir aunque al mismo tiempo*

el salario real descienda.

15.4.2. Remuneración del trabajo y productividad

Los tipos de salarios se han modificado a lo largo del tiempo y, en algunos casos, ocurren simultáneamente varios de ellos para determinar la remuneración del trabajo.

Por tanto, los sistemas de salario, como todos los sistemas, están integrados por una serie de subsistemas interdependientes e interrelacionados entre ellos e influidos por el entorno en el cual se localizan y, al mismo tiempo, influyen sobre él y lo modifican.

Entre los subsistemas encontramos:

1. Salario mínimo.
2. Salario por categoría o nivel de tabulador.
3. Salario indirecto.
4. Sistema de ascenso.
5. Incentivos.

15.4.2.1. Salario mínimo

Ejercicio 15.11

- a) *Indique el concepto de salario mínimo en su país, si existe.*
- b) *¿Cuál es el procedimiento utilizado para fijar dicho salario?*
- c) *¿Es igual para todos los trabajadores o existen diferencias en cuanto a ocupación y/o zona geográfica?*
- d) *¿Qué porcentaje de la PEA obtiene salarios mínimos?*
- e) *¿Cuál es el costo de la canasta básica (es decir, del conjunto de bienes y servicios requeridos por una familia)?*
- f) *¿Cuál es la proporción entre el salario mínimo y la canasta básica?* g) *Escriba sus conclusiones.*
- h) *Alguien dijo, refiriéndose a los trabajadores: "inmersos durante el día en las exigencias del siglo XXI y por la noche regresan a condiciones del siglo XIX". Comente.*

15.4.2.2. Categoría o nivel de tabulación

Se refiere al salario que habitualmente se asigna por tabulador y en el que se agrupan puestos similares u homologados, de acuerdo con ciertos criterios de evaluación y que en los casos de personal sindicalizado forma parte del contrato colectivo de trabajo.

15.4.2.3. Salario indirecto

Involucra aspectos relacionados con la seguridad social, jubilación, compensaciones por carestía de la vida, vivienda y otros elementos semejantes (véase capítulo 21).

15.4.2.4. Incentivos

Los incentivos se vinculan con:

1. El mérito (puntualidad, antigüedad, sistemas de sugerencia, etc.).
2. El desempeño.

Desempeño real. Con la difusión del taylorismo, se propagó el salario en función del número de piezas y/o por obra, con la idea de que el trabajador diera de esta manera lo máximo de su esfuerzo y capacidad.

Esta idea de pagar por destajo o por obra, pierde vigencia y atracción ante una producción cuyo ritmo está determinado por la máquina o la línea de fabricación o ensamble, en donde el trabajador individual influye muy poco en la velocidad de la misma. También se reduce su aplicación por la presión sindical de regular la intensidad del trabajo. No obstante, en procesos directos como la industria de la construcción o el calzado, por mencionar algunas, el destajo es una forma de pago que se realiza de manera habitual hasta el día de hoy.

Desempeño potencial. El pago por lo que sabe hacer una persona; se encuentra en los casos del trabajador flexible, con multihabilidades.³

Durante varias décadas se han encaminado los esfuerzos para encontrar una

³ *Dados los requerimientos de la competencia internacional, cada vez se encuentran más organizaciones en donde el trabajador se capacita para poder efectuar más operaciones. Después de pasar un examen, es certificado para una nueva operación. En ese momento, recibe un porcentaje sobre su salario (fijado por cada organización), aunque no necesariamente la ejecute en ese instante. A mayor número de operaciones que domine, mayor porcentaje recibe. Así, la organización no se detiene por la ausencia de alguien. Igualmente, puede pasar rápidamente de fabricar un artículo a manufacturar otro. La paga por la adquisición de conocimientos y habilidades ha tenido repercusiones positivas sobre el servicio otorgado por Northern Telecom a sus clientes, según las encuestas aplicadas a éstos cuando se termina un trabajo de instalación así como por los comentarios de los propios clientes (Caudron, 1993). (Respecto a la certificación y la compensación por la adquisición de habilidades múltiples, véase "Un caso de certificación de la competencia laboral", en el libro de Lecturas, FAG.)*

relación entre productividad y salario, siendo objeto de negociación particularmente a nivel sectorial o por rama de actividad económica. En la práctica esta pretensión alejó de las empresas la negociación individual de la productividad y el salario.

Parece ser una tendencia generalizada que la negociación se descentralice ante la desigualdad, complejidad y profundidad de los procesos y la reestructuración de los sectores económicos.

Para propósitos didácticos, es interesante mencionar el caso de la planta de Mobil (Inglaterra), en donde ante la necesidad de aumentar la productividad en la empresa para continuar en un nivel competitivo y contando con un sindicalismo fuerte en la planta, se promovió la negociación de productividad.

La empresa recurría al tiempo extra para mantener el trabajo continuo durante periodos vacacionales y fines de semana, con la finalidad de aprovechar al máximo su capacidad instalada. Por su parte, para los trabajadores, realizar sus labores en horas extra les significaba incrementar sus percepciones.

Obtener incrementos de la productividad en estas condiciones era muy difícil. Las innovaciones eran vistas por parte de los trabajadores como un posible ataque al salario y, así, la planificación adecuada del mantenimiento no podía ser realizada.

Sin embargo, conforme la demanda en el mercado iba disminuyendo y la competencia aumentando, se generó una mayor presión sobre los costos de la empresa. La planta, en un estudio comparativo, apareció como una de las más caras del ramo.

Era importante, por tanto, pasar a una situación donde los intereses de la empresa y de los trabajadores fueran paralelos; sólo en estas circunstancias, los objetivos de productividad podían ser alcanzados. El primer paso era llegar a una situación en donde el tiempo extra no fuera ya una característica de la planta. Para esto, desarrollaron un plan dirigido a disminuir el tiempo extra que se cubría a todo el personal.

En la reunión con el sindicato, la empresa garantizó los siguiente puntos: no habría reducción de personal, se reducía el horario de trabajo de 47 a 40 horas semanales, no habría disminución del salario promedio (incluyendo lo obtenido por las horas extra). Se acordó que la negociación empezaría con el comité de fábrica en la refinería.

Empresa y comité trabajaron juntos para reestructurar la forma de trabajar dentro de la planta, con el objetivo de reducir costos ante la competencia.

En el fondo, la reestructuración consistió en eliminar las limitaciones a las funciones de los trabajadores especializados, haciendo que éstos pudieran ser ocupados en las áreas donde la producción más los requiriese y pudiera prove

charse, de manera integral, sus conocimientos y experiencia (Martens y Wilde).

En este proceso de reestructuración, la negociación y las pláticas fueron continuas entre el comité de fábrica y la empresa; las decisiones se tomaban de manera conjunta. De hecho, la negociación sobre productividad es un ejercicio para cambiar las reglas o las normas de trabajo,⁴ las cuales tienen que ver con costumbres informales y prácticas en torno a la manera como se hace el trabajo.

La negociación sobre productividad debe remover las debilidades de la práctica productiva y llegar al corazón de la tarea. No se trata de comprar incrementos de productividad, ni tampoco comprar cooperación de los trabajadores; por el contrario, debe ser un ejercicio que vaya a los principios de las relaciones de trabajo. Como tal debe partir de la convicción y la creencia.

La negociación de la productividad debe concentrarse en cambiar las actitudes y la cultura del trabajo, con la finalidad de incrementar la productividad y reducir los costos. No se trata de un cambio de una sola vez, sino de crear una situación en donde puedan establecerse relaciones de cooperación formales e informales, en lugar de una posición incómoda de cada quien por su lado.

Las tres grandes dificultades que se vieron en Inglaterra en esa época para negociar la productividad fueron:

a) El agotamiento de la vitalidad y el interés. Es esencial mantener vivo el ambiente y los procedimientos de la negociación, para esto, es deseable estructurar las discusiones de los métodos usados para la negociación y trasladarlos a la implantación de la estrategia.

En este contexto, la aplicación de métodos participativos de decisión sobre cambios en las tareas puede ser una contribución importante.

En el acuerdo de la planta de Mobil, se establecieron comités de cómo y con qué hacer los cambios, en los cuales, supervisores y trabajadores pudieran discutir los métodos de implantación del acuerdo y los nuevos problemas que pudieran ser considerados y analizados.

b) La dificultad para establecer estándares de medición. El concepto del acuerdo de productividad se debe basar en la aceptación de una medición abierta y clara y con acceso de ambas partes a todos los datos involucrados en la medición.

Mientras no haya una completa apertura y claridad en los datos sobre los cuales el acuerdo puede ser negociado, hay pocas posibilidades de un ambiente adecuado para su implantación. Sin embargo, se debe reconocer que existe un problema técnico en relación con la medición: cuando la gerencia quiere obtener el retorno de los gastos involucrados en un acuerdo, debe tener indicadores

⁴ Por ello, generalmente se topa con fuertes resistencias; véanse los capítulos 8 y 18 (FAG).

adecuados para compararlos antes y después de la instauración de una acción.

La empresa no debería entrar en una negociación de productividad hasta en tanto no esté en condiciones de comparar los costos unitarios de producción antes y después de un cambio.

c) Los obstáculos en la capacitación paralela a la negociación e implantación de los cambios. La capacitación debe ser vista como un elemento esencial en la negociación de la productividad. Los supervisores tendrán que ser entrenados en el manejo de grupos de trabajo, en el estudio sobre métodos y en planificar y controlar sus tareas. Los trabajadores y los delegados sindicales deberán ser capacitados en muchos sentidos. Sin embargo, en muchos casos existe un desfase entre el desarrollo de los contenidos de la capacitación y el momento de cambio que surge de un acuerdo de productividad. La capacitación, para ser efectiva, deberá ser insertada en la estructura de cambio de la organización. Resulta altamente deseable que la capacitación básica, incluso sobre el sistema de pagos, se lleve a efecto desde los primeros momentos de la negociación de la productividad.

Como conclusión, la negociación de la productividad puede ser un instrumento para poner razón y orden en el caos de las relaciones en torno al proceso de trabajo. Otra conclusión que puede sustraerse de los análisis, es que la innovación en la remuneración, a partir de una negociación en torno a la productividad, debe estar sincronizada con cambios en las prácticas de capacitación y participación.

En el caso de México, el tema de la productividad ligada a los salarios, si bien no es nuevo, en la actualidad se comienza a planear de una manera diferente, debido a las modificaciones en la organización de la producción y del trabajo, a lo cual se aúna el proceso de apertura económica iniciado en la década de los ochenta y que se consolida con la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá. En este marco, se aprecia la existencia de un consenso entre los actores de la producción de que la única vía para mejorar las condiciones de salario es mediante los incrementos de la productividad.

Han surgido acuerdos macroeconómicos para ligar los salarios a la productividad, los cuales deben concretarse en el ámbito de cada empresa de acuerdo con las circunstancias específicas de cada una de ellas.

De acuerdo con los resultados obtenidos, para la industria metalmecánica, dentro del proyecto OIT/ACDI: "Cambio tecnológico y mercado de trabajo", existe una relación positiva entre las iniciativas de innovación en los sistemas de remuneración y la dinámica de productividad. Es decir, en aquellas empresas en las que se había incrementado más la productividad (de acuerdo con 21 indicadores), se habían introducido más cambios en sus sistemas de salarios e incentivos.

De esto se deriva que los cambios en los sistemas de remuneración han sido un factor que contribuye al impulso de la productividad. En los años posteriores, también

los establecimientos menos dinámicos pretenden incursionar en este campo.

Por lo que respecta a los sistemas de incentivos, las empresas menos dinámicas se han limitado a otorgar incentivos por destajo por los incrementos en la producción física, mientras que las empresas más dinámicas agregan a su sistema de incentivos factores como calidad del producto y proceso.

A nivel de méritos, lo que resalta en ambos grupos es que se premia la asistencia, la puntualidad e incluso la permanencia en la empresa (la antigüedad). Esto tiene que ver con los nuevos esquemas de la organización del trabajo y la producción donde, con la situación de los tiempos, se vuelve más necesaria la permanencia constante del trabajador en el proceso de producción.

Por otro lado, la mayoría de las empresas que mostraron un mayor dinamismo, aplican estímulos a las sugerencias realizadas por los trabajadores, mientras que las menos dinámicas poco se han preocupado por premiar las sugerencias.

El tipo de estímulo en las empresas dinámicas está más orientado a lo grupal, mientras en las menos dinámicas se privilegia el estímulo individual. En los dos grupos, estímulos tales como la venta de acciones de la empresa a los trabajadores no se han visto como una forma de retribuir a los trabajadores.

Desde el punto de vista de los empresarios de la industria metalmecánica, existen una serie de dificultades para adecuar los sistemas de remuneración a las nuevas prácticas productivas. Dichos óbices, se generan sobre todo por la dificultad de diseñar sistemas de remuneración por rendimiento y por la competencia sectorial para obtener mano de obra calificada.

Las empresas consideradas como más dinámicas y que otorgan un mayor nivel de capacitación a sus trabajadores, señalaron que para modificar las formas de pago es necesario construir instrumentos que permitan definir las cargas mentales de trabajo exigidas a los trabajadores y adecuar los sistemas de incentivos a los nuevos requerimientos de la productividad.

La experiencia de las más dinámicas les ha llevado a identificar más áreas críticas que las menos dinámicas, las cuales no han desarrollado innovaciones en el campo de la remuneración. Esto quiere decir que en la medida en la cual las empresas decidan innovar su sistema de remuneración, enfrentarán en forma creciente nuevos problemas, lo cual puede generar una sensación de desilusión y deber ser, por tanto, entendido como un proceso de aprendizaje de la organización.

Corresponde a las organizaciones y asociaciones empresariales prestar apoyo a las empresas para encontrar soluciones en común y generar un proceso de intercambio de experiencias y aprendizaje en la materia.

15.4.2.5. Remuneración variable

Desde antaño se ha tratado de ligar la compensación a la productividad y a los resultados del trabajo. Esta postura ha sido relativamente fácil de implantar en algunos trabajos u oficios. En cambio, en otros, especialmente los trabajos de tipo gerencial y directivo, la dificultad ha sido mayor.

Una de las tendencias que quizá cada vez tome mayor impulso es, precisamente, la de recompensar a los miembros de la organización de acuerdo con los resultados de la misma. Así, por caso, cada uno de los 68 000 empleados de Ameritech, una empresa importantísima de Estados Unidos, tiene un conjunto de objetivos por alcanzar. La remuneración tiene tres componentes: un salario base, un porcentaje respecto a los resultados alcanzados por su unidad o equipo de trabajo, y otro porcentaje en relación al logro de los objetivos individuales. Dice Malone, director de compensaciones de esa empresa: "La relación entre el desempeño de la compañía y la remuneración individual ha hecho a nuestros empleados mucho más conscientes de los objetivos de la empresa y, por tanto, hacia dónde dirigir sus esfuerzos" (Caudron, 1993).

Quizá en el futuro, un sistema de compensaciones basado en cuatro aspectos (remuneración básica, habilidades, desempeño del equipo y desempeño individual) será más común. Desde luego, es necesario incluir también la demanda y oferta en el mercado de trabajo. Al menos una compañía de seguros de Appleton, Wisconsin, ya implantó tal sistema (Caudrón, 1993).

15.4.3. Obstáculos para la negociación de los sistemas de remuneración

- a) La existencia de topes salariales que el gobierno de algunos países ha impuesto, lo cual impide recuperar el poder adquisitivo de los trabajadores.*
- b) La rigidez de los escalafones.*
- c) La falta de una relación real entre el incremento de la productividad y los salarios. Ahora se exige no sólo mayor cantidad sino mayor calidad en el trabajo y en el producto elaborado.*
- d) El salario recibido realmente versus el señalado en el contrato colectivo de trabajo. En algunos casos, la descripción del puesto de trabajo no tiene relación con lo realmente realizado por el trabajador, lo que ocasiona que las categorías salariales no estén ligadas a la descripción de los puestos.*
- e) Falta de claridad y visión en la determinación de las acciones a seguir por parte del sindicato; generalmente sólo se negocia lo referente a incrementos directos al salario, sin tomar en consideración aspectos relacionados con el salario indirecto como: mejorar comedores de las plantas, avanzar en un sistema de ahorro más dinámico y efectivo, buscar alternativas de incremento de prestaciones o bonos por mejoramiento de productividad y calidad.*
- f) Otro aspecto más que impide realizar una negociación salarial es el referente a*

la inseguridad en el empleo, lo cual ha significado una presión creciente para la gerencia y el sindicato, al estar en la disyuntiva de mantener el empleo con un salario bajo o perder el empleo y no obtener ningún ingreso.

g) La extensión de la contratación atípica, principalmente de trabajadores eventuales. Para la empresa, contratar trabajadores eventuales permite manejar mejor sus costos salariales, al contratar y dar de baja a los trabajadores de acuerdo con la demanda del producto.

h) Otro de los obstáculos para mejorar las remuneraciones es la situación económica de las empresas y su posición en el mercado: dependiendo del trayecto económico-financiero la empresa ajusta y determina criterios para negociar aumentos salariales y estímulos.

i) Los procedimientos de ascenso dentro de las empresas son un factor más que obstaculiza la negociación. Con frecuencia, dichos procedimientos no se han modificado sustancialmente, persistiendo aún las tradicionales evaluaciones y la antigüedad como criterios de ascenso.

j) La tendencia que quieren seguir los empleadores en favor de una relación más estrecha entre remuneración y rendimiento, al considerar que los sistemas de primas vinculados con los resultados son particularmente eficaces para amortiguar las fluctuaciones del mercado con un mínimo de efectos negativos sobre el empleo.⁵

15.4.4. Perspectivas sindicales de nuevos contenidos en la negociación salarial

a) Retabulación de puestos, mediante una negociación independiente, sin normas gubernamentales que impongan topes salariales.

La acción que se tiene que realizar es alcanzar un acuerdo entre la comisión revisora del sindicato y la empresa, buscando una nueva forma de evaluación de los puestos de trabajo y añadiendo las nuevas exigencias solicitadas al trabajador.

b) Buscar de manera concertada entre la organización y el sindicato nuevas formas de salario ligadas a la productividad.

c) Mayor profesionalización del sindicato, en el sentido de prestar mayor importancia a las acciones encaminadas a mejorar el salario por vía indirecta.

⁵ Desde luego, la cultura organizacional tiene una influencia marcada en este punto. Por ejemplo, Semler (1994) indica que en sus empresas las remuneraciones de los ejecutivos se dan a conocer abiertamente y todo el mundo lo acepta; pero también indica que la brecha entre los salarios más altos y más bajos ha disminuido. El personal decide la forma en la cual se distribuyen las utilidades. En la compañía fabricante de helicópteros McDonnell Douglas, los trabajadores, después de una capacitación adecuada, diseñaron un sistema de remuneraciones con base en las competencias (Johnson y Ray, 1993).

d) Estímulos a la productividad y a la calidad estipulados en los contratos colectivos de trabajo.

e) Generación de un clima de estabilidad en el empleo.

f) Mantener un sistema de información y de comunicación continua sobre asuntos contables y administrativos.

g) En materia de incentivos económicos, como complemento salarial, la organización y el sindicato deben realizar negociaciones para crear comisiones especiales y temporales a fin de evaluar a cada trabajador y otorgarle un incentivo salarial de acuerdo con sus habilidades, actitudes y aptitudes para desempeñar su trabajo.⁶

15.5. VALUACIÓN DE PUESTOS

En las organizaciones, un sistema bien diseñado de valuación de puestos contribuirá a minimizar algunos de los problemas psicológicos, sociales, legales y económicos planteados por los salarios.

Existen diversas necesidades por las cuales debe establecerse la valuación de puestos.

15.5.1. Necesidad social

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

15.5.2. Necesidad legal

En México, en la fracción XXVII inciso b del artículo 123 constitucional aparece como requisito nulo que no obliga a las partes, aunque se establezca en el contrato, aquella que fije "un salario que no sea remunerador a juicio de las Juntas de Conciliación y Arbitraje".

El artículo 8° de la Ley Federal del Trabajo expresa que "para trabajo igual, desempeñado en el puesto y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual". Es posible lograr este objetivo si las remuneraciones se fijan basándose en la objetividad.

⁶ Por ejemplo: la flexibilidad para cambiar rápidamente de tarea, así como las habilidades múltiples, o sea, las competencias específicas para las funciones productivas. Véase el artículo sobre un ejemplo de certificación de las competencias en el libro de Lecturas (FAG).

Ejercicio 15.12

- a) Si su país no es México, indique las disposiciones legales al respecto de los puntos tratados en los párrafos previos.*
- b) ¿Cómo se relacionan los ordenamientos legales mencionados con respecto a sus valores personales? Explique.*

15.5.3. Necesidad económica

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

15.5.4. ¿Qué es la valuación de puestos?

Tradicionalmente se ha considerado como la técnica para analizar el puesto con la finalidad de determinar su importancia en relación con los demás, considerando: el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo así como las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña.

15.5.5. Propósitos generales de la valuación de puestos

- a) Proporcionar información sistematizada para determinar el valor relativo de los puestos.*
- b) Fijar las bases para la administración de sueldos y salarios.*
- c) Establecer una estructura de salarios comparables con las que existen en el mercado de trabajo.*
- d) Controlar adecuadamente los costos relativos al personal.*
- e) Establecer bases para negociaciones con el sindicato. Realizar la revisión periódica de salarios.*
- f) Establecer principios y políticas claras y precisas para otorgar una paga justa y equitativa al personal.*
- h) Ayudar a la selección, promoción y transferencia de personal y a los programas de capacitación.*
- i) Reducir insatisfacción, quejas y rotación de personal, aumentando así la moral de trabajo de aquél, así como mejorar las relaciones entre la organización y el*

trabajador. Integrar los nuevos puestos en relación con los antiguos.

j) Actualización de los requerimientos de los puestos, pues éstos cambian con el tiempo e inciden en las modificaciones en los salarios.

k) Asegurar consistencia cuando se conceden aumentos en los salarios, con respecto a tipo, cantidad, frecuencia y fecha de concesión.

15.5.6. Involucramiento de las diferentes áreas y niveles de la organización

a) De la alta dirección. Como muchas otras intervenciones en la organización, un requerimiento indispensable para la efectiva administración de sueldos y salarios es el compromiso proactivo de la alta dirección en las diversas fases de la valuación.

b) De la gerencia media, los supervisores y los representantes sindicales. Para facilitar su involucramiento es conveniente:

- Instruirlos acerca de la naturaleza y las características del método devaluación seleccionado, haciendo hincapié en la importancia del mismo para resolver la problemática que les atañe.
- Explicarles el plan detalladamente para lograr su conocimiento y el convencimiento de sus alcances y funcionamiento.
- Asignarles una función dentro del proceso.

c) Del personal. Comunicar y aclarar todas las dudas referentes al plan. La difusión de éste entre los empleados es productiva; si el personal sabe qué se está haciendo y en qué forma le afectará es más factible conseguir su colaboración y su confianza.

15.5.7. Aspectos que se pretende combatir con la valuación

a) Favoritismos.

b) Descontentos del trabajador y del propio sindicato respecto a ciertos salarios, originados precisamente por el desconocimiento de la razón de ser de las diferencias.

c) Elimina los cálculos defectuosos al pagar por los puestos de nueva creación.

d) La fuga imperceptible de las obligaciones y derechos de los trabajadores en relación con sus puestos y de la organización en relación con su personal.

e) La confusión existente entre el aspecto objetivo del trabajo y los aspectos subjetivos o personales del trabajador.

f) Las decisiones unilaterales de la gerencia y, por ende, las intervenciones innecesarias del sindicato.

15.5.8. Omisiones más frecuentes para la implantación del programa

a) Suficiente compromiso de los mandos intermedios, el personal, los representantes sindicales y los directivos en la implantación y el mantenimiento del sistema.

b) Formación de los analistas y miembros del comité evaluador.

c) Fijación de objetivos, adopción de políticas y formulación de eficientes programas de acciones para instrumentar el sistema de valuación.

d) Aspectos particulares del plan; por ejemplo, en la elección de los factores, su ponderación, la fijación del número conveniente de los grados, etc (Estos aspectos se tratarán más adelante.) e) Determinación de los puestos típicos.

f) Flexibilidad en los programas que impida adaptarlos a las exigencias múltiples de la organización.

g) Uso indebido del sistema para justificar los salarios que se están pagando. h) Utilización de los resultados con demasiado rigor, olvidando los principios de excepción.

15.5.9. Métodos más usuales de valuación de puestos

15.5.9.1. Alineamiento

Bajo este procedimiento, se ordenan los puestos de una empresa, con el promedio de las series de grado formadas por cada uno de los miembros de un comité de valuación, y con respecto de los puestos básicos.

15.5.9.1.1. Procedimiento

- Se hacen juegos de tarjetas (tantos como miembros tenga el comité). En ellas se anota cada uno de los puestos para evaluar. Por ejemplo: auxiliar contable, secretaria, vigilante, etcétera.
- Se diseñan formas para el uso de cada miembro del comité a fin de que cada miembro del comité anote la dificultad relativa de cada puesto.
- Se entregan los juegos de tarjetas; deben disponerse al azar (puede emplearse una tabla de números aleatorios).
- Se solicita a cada miembro del comité que ordene las tarjetas por orden de complejidad de los puestos; en un orden: del más al menos complejo.

- Anotan en la columna que le corresponda el número de orden que haya dado a cada puesto, y repetirán tal anotación en las hojas de sus compañeros.
- Se suman los valores horizontales consignados, y se anotan en la penúltima columna.
- Se dividirán tales valores entre el número de columnas utilizadas; es decir, entre el número de miembros del comité, para obtener así un promedio, que se consignará en la última columna.
- Se aclaran aquellos casos que puedan tener una valor igual.
- Se ordenan los puestos por su número progresivo.
- Se autorizan los ajustes de salarios correspondientes; puede hacerse con auxilio de una gráfica y de métodos estadísticos, aunque también es posible realizarlo con una simple estimación tomada en acuerdo.

15.5.9.1.2. Ejemplo

Se suponen cinco miembros del comité y cuatro puestos (tabla 15.1).

Tabla 15.1. Valoración de la dificultad de los puestos							
Puesto	Miembro	Miembro	Miembro	Miembro	Miembro	Total	Promedio
	1	2	3	4	5		
Auxiliar contable	2	3	2	1	2	10	2
Secretaria	3	1	3	2	3	12	2.4
Vigilante	4	4	4	4	4	20	4
Vendedor	1	2	1	3	1	8	1.6

Nótese que en cada columna de la tabla aparece el orden de dificultad otorgado por ese miembro del comité al puesto. Además, el número 1 significa la mayor dificultad del puesto; por tanto, el promedio menor indica la importancia mayor (tabla 15.2).

Ejercicio 15.13

a) Con un equipo de compañeros (quienes fungirán como miembros del comité), aplique este método ya sea en una organización real o en una ficticia, siguiendo los pasos descritos.

c) Si hubiese diferencia entre los integrantes del comité, coméntenlas.

d) Indiquen en el equipo las ventajas y desventajas del método.

Tabla 15.2. Orden de dificultad y salario			
<i>Puesto</i>	<i>Orden de promedio</i>	<i>Promedio</i>	<i>Salario diario</i>
Vendedor	1	1.6	\$ 150
Auxiliar contable	2	2	\$ 110 *
Secretaria	3	2.4	\$ 125
Vigilante	4	4	\$ 75

*Es necesario ajustar el salario de este puesto a una cantidad entre \$ 150 y \$ 125 diarios, pues se encuentra entre los dos trabajos con esos salarios.
NOTA: En todos los ejemplos es necesario ajustar las cantidades a la realidad de cada país.

15.5.9.2. Método de escalas por grados predeterminados

Este método se basa fundamentalmente en tres pasos:

1. *Establecer una serie de categorías o grados de ocupación.*
2. *Elaborar una definición para cada una de ellas.*
3. *Clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores.*

15.5.9.2.1. Procedimiento

- Agrupar las tareas en categorías muy generales y amplias. Por ejemplo: puestos de oficina, de producción, de ventas, de dirección.
- Fijar el número de "grados" o "categorías" que se juzgue conveniente
- Esto se hace a juicio del comité de valuación.
- Formular las definiciones para aclarar de manera lo más precisa posible, lo que se quiera entender por cada "grado" o "categoría".
- Comparar, con el empleo de las definiciones, cada uno de los puestos a evaluar, decidiendo en cada caso el grupo en el cual se cataloga.

- Hacer una lista de los puestos (por cada miembro del comité) que deben quedar comprendidos en cada grado.
- Comparar cada lista con las demás y discutir las discrepancias que se adviertan, hasta llegar a un acuerdo.

15.5.9.2.2. Ejemplo

Se proporciona un rango de salario en cada categoría para dar cabida al mérito y la productividad individual (véanse capítulo 19 y cuadro 15.1).

Cuadro 15.1. Escala de grados predeterminados para los puestos de la Organización X

Primer grado: trabajadores no calificados

Definición: Trabajos con requerimiento de escolaridad primaria y empleo mínimo del criterio personal, aunque necesitan cuidado para su ejecución

Ejemplos: conserje, vigilante, ayudante de cocina, aprendiz

Salario: \$ 50 a \$ 70

Segundo grado: trabajadores semicalificados

Definición: Puestos cuyo desempeño requiere escolaridad secundaria y cierto grado de habilidad y coordinación manual; por tanto, se necesita pasar por un periodo de capacitación. *Ejemplos:* chofer, cocinera, operador de montacarga, operario de ensamble, pintor

Salario: \$ 60 a \$ 80

Tercer grado: trabajadores calificados

Definición: Para este tipo de trabajos se requiere una escolaridad correspondiente al bachillerato así como cierta preparación conceptual. *Ejemplos:* cajero, secretaria, auxiliar contable

Salario: \$ 70 a \$ 90

Cuarto grado: trabajadores semiprofesionales

Definición: Para efectuar con éxito estas categorías es preciso contar con estudios técnicos equivalentes al bachillerato así como una licencia o haber pasado por un entrenamiento mínimo de tres años.

Ejemplos: tornero, técnico de mantenimiento, fogonero, etcétera

Salario: \$ 80 a \$ 100

Quinto grado: trabajadores profesionales

Definición: Para desempeñar estas categorías con resultados óptimos se necesita preparación escolar equivalente a la universitaria y un registro o cédula profesional expedida por la autoridad competente

Ejemplos: médico, químico, ingeniero industrial, contador, etcétera

Salario: \$ 120 a \$ 150

Ejercicio 15.14. Con sus compañeros forme un comité de evaluación y prepare una escala de rangos predeterminados para su institución educativa.

Las ventajas y desventajas de los dos métodos mencionados anteriormente son:

Ventajas

- a) Son sencillos y rápidos.*
- b) Son fácilmente comprensibles por los interesados: jefes, trabajadores, sindicato, etcétera.*
- c) Pueden ser aceptados por las diversas partes con mayor facilidad.*
- d) Requieren un costo muy pequeño para su adopción y mantenimiento.*
- e) Representa un promedio de apreciaciones, con lo que se elimina el empirismo, se reduce la subjetividad y se aprecia mejor la realidad.*
- f) Facilitan los trabajos de valuación en las empresas con poco personal y grupos claramente definidos.*

Desventajas

- a) Toman los puestos en su conjunto, sin analizar los elementos o factores que los integran.*
- b) Se basan en juicios superficiales y prejuicios sobre la importancia de los puestos.*
- c) Representan sólo un promedio de apreciaciones subjetivas principalmente; no tienen en cuenta elementos técnicos (salvo cuando utiliza los análisis de puestos o los perfiles de alto desempeño).*
- d) No dan bases para establecer verdaderas jerarquías dentro de los grupos.*
- e) Asume que las distancias son iguales entre puesto y puesto (aun cuando los grupos se traslapen, como puede suceder en el método de gradación), lo que entraña el peligro de que la misma situación se refleje en la fijación de los salarios.*

15.5.9.3. Método de comparación de factores

En función de algunos factores como: esfuerzo, responsabilidad, habilidad y condiciones de trabajo se ordenan los puestos de una empresa.

Por este método se puede realizar la valuación de puestos al efectuar los siguientes tres pasos:

- a) La ordenación de los "puestos tipo" en función de los "factores".*

b) Fijar un valor monetario o en puntos a cada uno de los factores.

c) La condición ponderada de ambos resultados a fin de establecer un rango entre los puestos valuados.

15.5.9.3.1. Procedimiento

1. Formación de un comité.

2. Determinación de los puestos tipo.

3. Definición de los factores para utilizar. Por ejemplo: requisitos mentales, habilidad, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo.

4. Ordenación de los puestos en función de cada factor.

5. Registro de las series así formadas.

6. Prorratio del salario a cada puesto entre los distintos factores elegidos, en relación con su importancia.

7. Registro de las series obtenidas en el prorratio de salarios por su orden de importancia.

8. Comparación de las jerarquizaciones obtenidas anteriormente.

9. Fijación de la escala de valuación.

10. Valuación de los demás puestos (los cuales no se tomaron como puestos tipo).

Ventajas

a) Estudia y analiza cada puesto, en función de ciertos factores previamente establecidos.

b) Al descomponer cada puesto en sus elementos integrantes, trata de tomar en cuenta lo que vale el esfuerzo humano que hay que pagar, así como los elementos subjetivos que el trabajador pone en juego.

c) Tiene un número reducido de factores para emplear.

d) Elimina la rigidez característica del sistema de gradación, y supera en mucho la estimación subjetiva del alineamiento.

e) Favorece una mayor justicia en los pagos por salarios.

Desventajas

- a) No es fácil de comprender por los interesados directos.
- b) Al incluir estimaciones en "moneda", nos obliga a ser más objetivos y, en consecuencia, nos plantea dificultades de orden distinto al que se busca: economía, técnicas, etcétera.
- c) Aunque usa algunos factores, todavía no permite una apreciación correcta y amplia de la realidad, tendiendo más bien a deformarla por su propia simplicidad.
- d) Si se usa una cantidad mínima de factores esto puede limitar la objetividad de la apreciación de la realidad.

15.5.9.4. Método de valuación por puntos

Es un sistema técnico por el cual se determinan cantidades de "puntos" a cada una de las características (o "factores") de los puestos. Este método consta de tres etapas:

- a) Comparar los factores de un puesto con una serie de modelos o definiciones.*
- b) Asignar a dichos factores un valor determinado en virtud de la comparación.*
- c) Ordenar cada puesto en el sitio que le corresponda en una escala de salarios con base en métodos estadísticos.*

15.5.9.4.1. Procedimiento

1. Integración del comité devaluación.
2. Determinación de los puestos "tipo".
3. Fijación y definición de los factores.
4. Elección y definición de los subfactores.
5. Ponderación de los mismos.
6. Establecimiento de los grados en cada subfactor.
7. Definición de dichos grados.
8. Asignación de "puntos" a cada grado de cada subfactor.
9. Producción del "Manual devaluación".
10. Interpretación de los análisis de puestos.

11. Concentración de los datos de la especificación de cada puesto.
12. Clasificación de los mismos.
13. Fijación del valor en "puntos" correspondiente a cada puesto. En la tabla 15.3 se presenta el producto de los pasos previos.

Tabla 15.3. Ponderaciones para valorar los puestos en la Organización X						
Puntos correspondientes						
<i>Porcentaje</i>	<i>Factores</i>	<i>Grado I</i>	<i>Grado II</i>	<i>Grado III</i>	<i>Grado IV</i>	<i>Grado V</i>
40	<i>Habilidad</i>					
	1. Instrucción	14	28	42	56	70
	2. Experiencia	15	30	45	60	75
	3. Iniciativa e ingeniosidad	11	22	33	44	55
10	<i>Esfuerzo</i>					
	4. Físico	10	20	30	40	50
	5. Mental y visual	5	10	15	20	25
45	<i>Responsabilidad</i>					
	6. Equipo o proceso	10	20	30	40	50
	7. Material o producto	7	14	21	28	35
	8. Seguridad de los demás	10	20	30	40	50
	9. En trabajo de otros	13	26	39	52	65
5	<i>Condiciones de trabajo</i>					
	10. Ambiente de trabajo	5	10	15	20	25
100	Totales	100	200	300	400	500

14. Comparación directa de los salarios y los valores de "puntos".
15. Ajustes correspondientes.
16. Gráfica de dispersión de salarios y puntos.
17. Determinación de la tendencia (rectilínea o curvilínea) de crecimiento en la gráfica anterior.
18. Trazo de la recta (o curva) ideal.

19. Márgenes de amplitud.

20. Determinación de las escalas de valuación.

15.5.9.4.2. Ejemplo

Tomando como base la tabla 15.3, en la tabla 15.4 se valora el puesto de contador de costos en una organización. Se utiliza el análisis del puesto correspondiente. A cada requerimiento se asigna un valor en puntos. Más adelante se ofrecen algunas definiciones de varios de los factores y subfactores. Es necesario insistir en un punto: la valuación de puestos es impersonal: no importa la persona ocupante ni su efectividad; esta última se tomará en consideración en la evaluación del desempeño (véase capítulo 19). Para tomar en consideración la efectividad personal puede asignarse un rango dentro de la escala de salarios a fin de poder otorgar una mejor remuneración a las personas con mejor desempeño sostenido aun cuando realicen el mismo trabajo.

Tabla 15.4. Valuación de un puesto al emplear las ponderaciones de la Tabla 15.3

ORGANIZACIÓN X

Hoja de valuación

Puesto: Contador de costos *Clave:* FIN/3],
Gerencia: Finanzas *Departamento:* Costos
Fecha de valuación: 5 de julio de

Descripción genérica del puesto: Diseña sistemas para informar respecto a los costos unitarios de los productos y servicios proporcionados por la organización y verifica la correcta aplicación por parte de sus auxiliares. Prepara informes para la Gerencia.

<i>Factor</i>	<i>Descripción del factor</i>	<i>Grado</i>	<i>Puntos</i>
Instrucción	Licenciado en contaduría, con estudios de posgrado en Costos	V	70
Experiencia	Requiere capacitación mayor de cinco años	IV	60

Tabla 15.4. (Continuación)

<i>Factor</i>	<i>Descripción del factor</i>	<i>Grado</i>	<i>Puntos</i>
Iniciativa e ingeniosidad	Se requiere amplitud de criterio y de recursos, para tramitar negocios muy variados, con normas muy generales	V	55
Esfuerzo físico	Trabajo de oficina con desgaste físico mínimo	I	10
Esfuerzo mental y/o visual	Es necesaria una atención intensa en todo tiempo, por la gravedad de los problemas que puede causar cualquier error	V	25
Responsabilidad en equipos o procesos	Un mal diseño de un sistema puede conducir a errores en la toma de decisiones cuyas consecuencias pueden ser mayúsculas	V	50
Responsabilidad por material o producto	Es responsable por el equipo de cómputo bajo su cuidado y los artículos de oficina	II	14
Responsabilidad por la seguridad de los demás	Reducida, pues se trata de trabajo de oficina donde los riesgos de trabajo son menores	I	10
Responsabilidad por trabajos de otros	Tiene un equipo de cinco colaboradores y es responsable de la exactitud de los informes preparados por ellos	III	39
Condiciones de trabajo	Ausente de ruidos y situaciones extremas pues 100 % de su tiempo lo pasa en las oficinas	I	5
	Total de puntos:		338
Salario mínimo \$	Salario máximo \$	Grupo:	

15.5.9.4.3. Definiciones de los factores y los subfactores

Para dar mayor consistencia y justicia a la evaluación, es preciso definir lo más claramente posible cada uno de los factores, subfactores y grados respectivos. De esta manera se tendrá una comparación uniforme entre los requerimientos de cada trabajo y los salarios pagados.

En los cuadros 15.2. y 15.3 se presentan ejemplos de esta tarea.

Las definiciones forman parte importante del "Manual de valuación".

Cuadro 15.2. Definición del subfactor Instrucción en el "Manual de valuación" de la Organización X	
Factor: Habilidad: Competencias necesarias para desempeñar con éxito el trabajo.	
Subfactor: <i>Instrucción.</i> Se refiere a la serie de competencias relativas al conocimiento adquirido generalmente en los diversos niveles de estudios formales.	
Grados	
I. Competencias básicas, adquiridas en la escuela primaria: escribir, leer, seguir instrucciones sencillas, efectuar las cuatro operaciones fundamentales. Manejar quebrados, proporciones y porcentajes	Puntos: 14
II. Competencias adquiridas durante el nivel secundario de escolaridad: interpretación de gráficas y tablas, comprensión y resolución de fórmulas y ecuaciones de primer grado; redacción de informes sencillos	Puntos: 28
III. Competencias adquiridas durante el nivel de bachillerato: preparación de gráficas estadísticas relativas a la calidad, con las tolerancias respectivas; manejo de medidas de tendencia central y desviación estándar. Redacción de informes respecto a la situación del turno de trabajo. Análisis de problemas técnicos o especializados. Preparación de propuestas para lograr la mejoría constante	Puntos: 42
IV. Competencias adquiridas normalmente durante los estudios de licenciatura: comprensión y seguimiento de instrucciones complejas; análisis de problemas con el enfoque de teorías especializadas y propuestas de solución que implican el manejo de diversos tipos de recursos	Puntos: 56
V. Competencias adquiridas con los estudios de posgrado: análisis de problemas donde intervienen factores múltiples y con posibles consecuencias de consideración a fin de establecer planes estratégicos o políticas generales	Puntos: 70

Cuadro 15.3. Definición del subfactor *Trabajo de otros* en el "Manual de valuación" de la Organización X

Factor:

Responsabilidad: Cuidados y atención necesarias respecto a los elementos mencionados en los subfactores a fin de lograr el alto desempeño

Subfactor:

Trabajo de otros. Se toma en consideración el liderazgo ejercido respecto al número de integrantes **directos** en los equipos de trabajo dentro de la organización

Grados:

I. Tiene un colaborador	Puntos: 14
II. De dos a cuatro colaboradores	Puntos: 28
III. De cinco a siete colaboradores	Puntos: 42
IV. De ocho a diez colaboradores	Puntos: 56
V. Más de 10 colaboradores	Puntos: 70

Ejercicio 15.15

a) Tomando como base los ejemplos de los cuadros 15.2 y 15.3, complete las definiciones de los factores y subfactores faltantes, otorgando los puntos respectivos.

b) Comente su trabajo con los demás miembros de su Comité de Valuación y lleguen a acuerdos.

Ventajas

1. El uso de un mayor número de factores permite un mejor análisis de los puestos para valuar a fin de darles un salario más justo.
2. El proceso fundamental es relativamente sencillo y claro.
3. Reduce al mínimo la influencia subjetiva del título o personalidad del puesto.
4. Los empleados lo aceptan con facilidad, cuando está bien descrito y especificado.
5. Resume los criterios necesarios en definiciones cuidadosamente elaboradas.
6. Reduce la influencia del título del puesto.

Desventajas

1. La selección y definición de los factores no resulta tan fácil.

2. La ponderación de los factores representa una limitación y en ocasiones impide su aplicación a todos los grupos que integran la empresa: producción, ventas, etcétera.
3. Se requiere una capacitación cuidadosa de todos los que intervienen en el sistema.
4. La valuación, en sí misma, exige mayor tiempo que otros sistemas.

15.5.9.4.4. Conversión de los puntos en salarios

Una vez valuados los puestos "tipo" (en este caso el número es de 20), se prepara una tabla. (En la tabla 15.5 se han colocado sólo unos cuantos trabajos para fines ilustrativos.)

Tabla 15.5. Comparación entre la puntuación y los salarios en los puestos tipo de la Organización X

<i>Título del puesto</i>	<i>Puntuación (X)</i>	<i>Salario diario (Y)</i>
Operario de fabricación	128	\$ 39
Operario de ensamble	132	\$ 24
Chofer	140	\$ 40
...	...	...
Contador de costos	338	\$ 83
Total	4322	\$ 927

De conformidad con el paso descrito anteriormente y con la finalidad de apreciar de manera visual el panorama completo, los puntos se transfieren a una gráfica, en donde se colocan los puntos en el eje horizontal y, en el vertical, los salarios pagados en la actualidad (fig. 15.1).

Ejercicio 15.16

- a) En el ejemplo, ¿qué ocurre con el salario del operario de ensamble?
- b) ¿Qué decisiones pueden tomarse? Coméntelas con los miembros de su comité.

Posteriormente se procede a establecer la tendencia de crecimiento, mediante cálculos muy sencillos:

- a) Se localiza el punto medio de la línea (x_2 , y_2):

$$x_2 = \frac{\text{Total de puntos}}{\text{Número de puestos}} = \frac{4322}{20} = 216.1$$

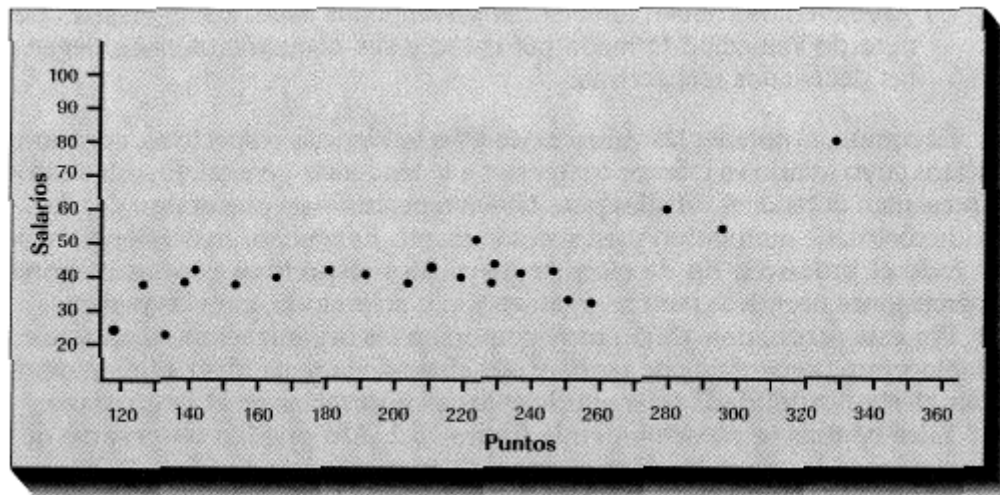


Figura 15.1. Gráfica de dispersión de puntos y salarios para una valuación de puestos en la Organización X.

$$y_2 = \frac{\text{Suma de salarios actuales}}{\text{Número de puestos tipo}} = \frac{927}{20} = \$ 46.35$$

b) Para calcular el punto inicial (x_1, y_1) es preciso contar con la cifra de unidades monetarias asignadas a cada punto:

$$P = \frac{\text{Salarios diarios pagados}}{\text{Total de puntos}} = \frac{927}{4322} = 0.214$$

x_1 , se toma como el número menor de puntos otorgados a un puesto, en este caso, de acuerdo con la tabla 15.3 es de 128. y_1 se calcula de la siguiente manera:

$$y_1 = y_2 - P(x_2 - x_1) = 46.35 - 0.214 (216 - 128) = 27.52$$

Se tienen así dos pares ordenados (eliminando los decimales y aproximando al entero más próximo):

$$\begin{aligned} (x_2, y_2) &= (216, \$ 46) \\ (x_1, y_1) &= (128, \$ 28) \end{aligned}$$

a) Trace la línea de tendencia en la figura 15.1, uniendo los pares ordenados mencionados previamente.

b) ¿Qué está ocurriendo con los puestos entre 140 y 180 puntos?

c) ¿Qué sucede con los puestos entre 230 y 260 puntos aproximadamente?

d) ¿Qué medidas deben tomarse, observando los aspectos legales? El Comité de Valuación formado por usted y sus compañeros debe llegar a las decisiones respectivas.

Es común, al obtener las valuaciones y las tendencias respectivas, encontrar puestos cuyo salario es inferior o superior a la tendencia general. En estos casos se presentan decisiones difíciles pues tienen repercusiones presupuestales, legales, de costos, de motivación y así sucesivamente. Es preciso, en ocasiones, revisar todo el proceso a fin de efectuar los ajustes respectivos con las menores repercusiones negativas para la organización y, sobre todo, para las personas.

Por esta razón, una acción muy común en las organizaciones consiste en establecer un porcentaje por arriba y por abajo de la recta ideal a fin de mantener cierta flexibilidad y efectuar los ajustes necesarios en el largo plazo.

Tales bandas se presentan en la figura 15.2. Ahí pueden observarse dos líneas a los lados de la tendencia obtenida en el ejercicio 15.17.

En algunas organizaciones se establecen rangos de salarios y puntos al dividir la diferencia entre los máximos y los mínimos de ambas cifras entre el número de rangos deseados. En el ejemplo (tabla 15.6); se obtienen las cifras ahí presentadas.

Se decidió establecer diez categorías de salarios. Por tanto, con las aproximaciones necesarias, se expresan en la tabla 15.7. Para encontrar el salario máximo de cada categoría, se multiplica el valor del punto (0.214) por la puntuación máxima de cada categoría; la mínima se encuentra añadiendo un centésimo al salario máximo de la categoría anterior.

No obstante, como se apuntó antes, puede establecerse una banda representada por cierto porcentaje hacia arriba y hacia abajo de las cifras anteriores a fin de ajustarse a las situaciones actuales.

Algunos autores recomiendan establecer rangos dentro de cada categoría a fin de proporcionar mayor flexibilidad al sistema, como se muestra en la figura 15.3 (pág. 566).

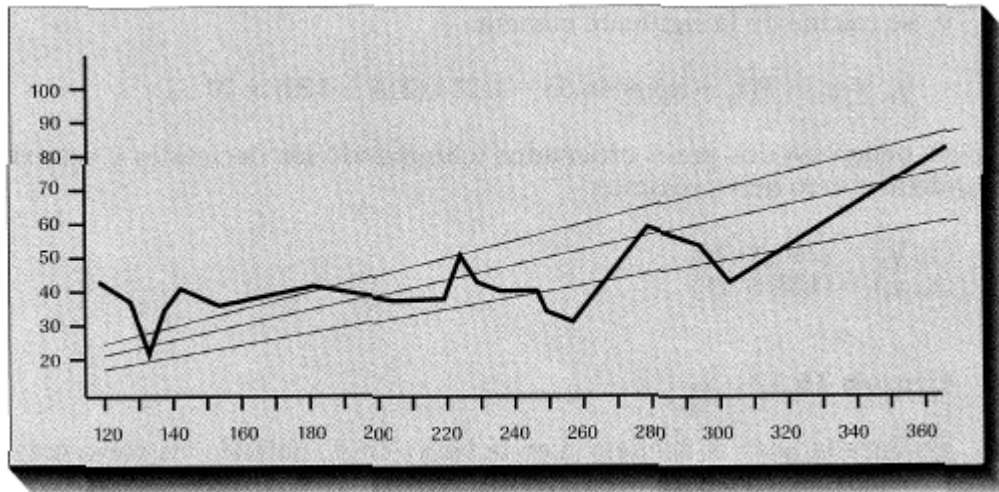


Figura 15.2. Márgenes máximo y mínimo de salarios en función de la tendencia de crecimiento.

Tabla 15.6. Cifras mínimas y máximas de los salarios y puntos en la Organización X

Concepto	Máximos	Mínimos	Diferencia
Salarios	\$ 83	\$ 24	\$ 59
Puntos	338	128	210

Tabla 15.7. Rangos de puntos y salarios en la Organización X

<i>Categorías</i>	<i>Rango de puntos</i>	<i>Rango de salarios</i>
A	125-149	\$ 26.75 a \$ 31.99
B	150-174	\$ 32.00 a \$ 37.24
C	175-199	\$ 37.25 a \$ 42.59
D	200-224	\$ 42.60 a \$ 47.99
E	225-249	\$ 48.00 a \$ 53.24
F	250-274	\$ 53.25 a \$ 58.49
G	275-299	\$ 58.50 a \$ 63.99
H	300-324	\$ 64.00 a \$ 69.24
I	325-349	\$ 64.25 a \$ 74.69
J	350-374	\$ 74.70 a \$ 80.00

Un punto debatido es, precisamente, el de los traslapes entre las categorías pues puede conducir a situaciones en las cuales un puesto con menor puntuación reciba un salario más elevado que otro puesto con mayor número de puntos. Aquí es necesario tomar en cuenta que, en múltiples ocasiones, no es el salario absoluto sino el relativo (o sea, la comparación entre los salarios de dos puestos dentro de la misma organización) la causa de mayores inconformidades. Todo método de valuación debe poder explicar satisfactoriamente a los trabajadores las diferencias relativas entre los salarios. Por tanto, si existen sobreposiciones entre las categorías pueden encontrarse puntos de conflicto.

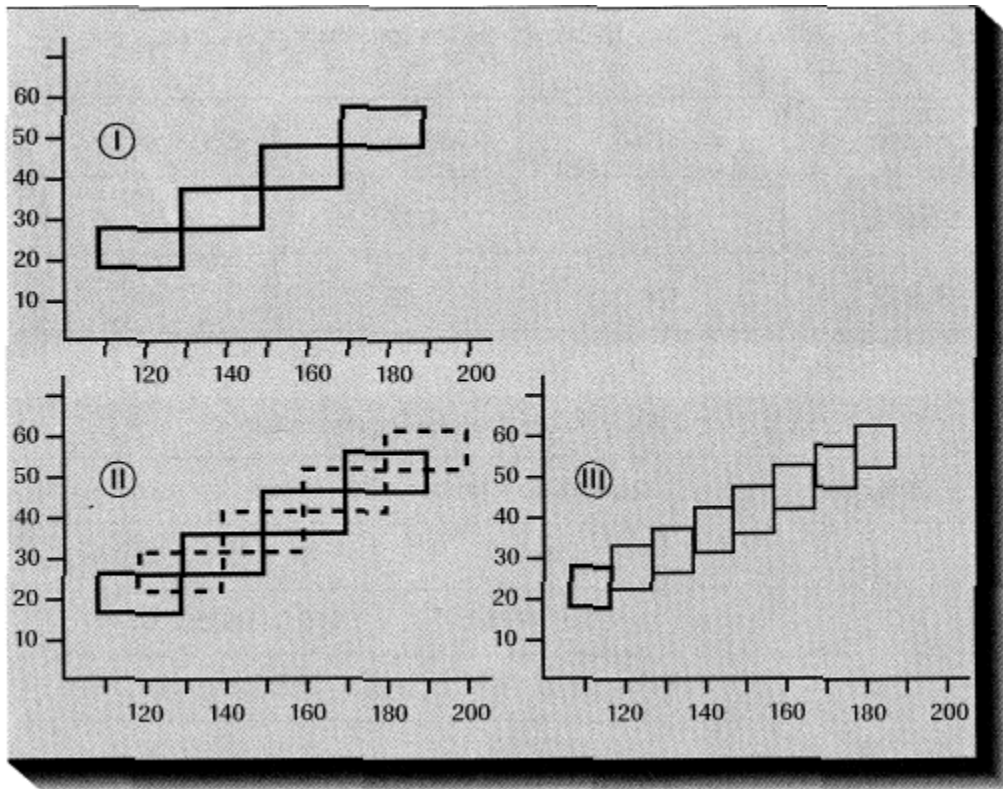


Figura 15.3. Gráficas que muestran la manera de sobreponer los grados de una escala de salarios, para su mayor flexibilidad.

Existe una variante del método de valuación por puntos, conocida como método Hay, el cual está protegido por derechos de autor y, por ello, no puede darse a conocer aquí. Se implanta en las organizaciones por los consultores de esa firma internacional mediante un costo.

15.5.10. Mantenimiento del programa devaluación de puestos

Es conveniente realizar una actualización periódica de las hojas de concentración de datos, simultánea con el trabajo de revisión de los análisis de puestos, así como el debido control de esta información por parte del departamento encargado del programa.

15.5.11. Remuneración de los directivos

En principio, pueden seguirse los mismos métodos delineados antes, cambiando quizá los factores y subfactores, así como las ponderaciones. La tendencia actual va en el sentido de proporcionar un salario base más una proporción variable en función de los resultados obtenidos; esta proporción será mayor que en el caso del personal operativo.

No obstante, diversas investigaciones en Estados Unidos denotan la presencia

de otros factores (especialmente el tamaño de la organización), aparte del desempeño de la empresa, en la determinación de las remuneraciones ejecutivas (véase a Gómez-Mejía y Wiseman, 1997). Por otro lado, en una investigación entre 61 grandes empresas de Estados Unidos, Belliveau, O'Reilly y Wade (1996) encontraron que la compensación de los ejecutivos estaba relacionada más con su capital social (o sea, el monto y el prestigio de sus relaciones sociales) que con el tamaño de las empresas, su ramo de actividad económica, su desempeño y la escolaridad y el prestigio de las escuelas a las cuales asistieron los ejecutivos.

Así pues, este es un tema merecedor de mayor investigación, especialmente en los países iberoamericanos.

En México, la revista Expansión publica anualmente un análisis de las remuneraciones, especialmente de las correspondientes a los ejecutivos. Si su país es otro, busque alguna publicación con la información requerida.

Ejercicio 15.18. Busque el último número de la revista en la cual se publican las estadísticas de las remuneraciones a ejecutivos de las empresas. Comprende dos partes: encuesta directa a empresas, por un lado, y encuesta entre ejecutivos. Responda a las preguntas siguientes:

- a) ¿De cuántas empresas estuvo compuesta la muestra, y de cuáles ramos de actividad económica?, ¿qué otras características presenta la muestra?, ¿podría considerarse representativa?*
- b) En promedio, ¿cuál fue el porcentaje de incremento en las remuneraciones de los ejecutivos? ¿Qué porcentaje de empresas lo aumentó, cuál permaneció igual y cuál lo redujo?*
- c) ¿Cuáles prestaciones o beneficios adicionales incluyen algunas de ellas? ¿Son iguales para todos los ejecutivos? En caso contrario, ¿de qué dependen?*
- d) ¿En cuál área funcional de las empresas se localizan las mayores remuneraciones? ¿A qué atribuye usted esto?*
- e) ¿En qué renglones emplean el dinero los ejecutivos?*
- f) ¿Cuáles renglones de gastos reciben ahora más atención que antes? Posibles factores explicativos.*
- g) Obtenga conclusiones.*

15.5.12. Encuesta regional de salarios

Este método consiste en recabar información en relación con el nivel de remuneraciones acorde con las tendencias económicas de una región para establecer una política de salarios dentro de la organización (por ejemplo, que los trabajos sean

pagados por arriba del promedio regional); para lograr lo anterior es necesario manejar esta información estadísticamente para obtener una línea de tendencia y por comparación directa de las gráficas obtenidas, y proceder a realizar los ajustes finales en nuestras escalas definitivas.

Procedimiento⁷

1. Determinación de la información necesaria.
2. Diseño de las formas que se considere propio utilizar.
3. Selección de los puestos que se considere conveniente investigar.
4. Determinación del número y tipo de las empresas que se van a investigar.
5. Recolección de datos.
6. Resumir los datos y analizarlos.
7. Manejo estadístico de los resultados que se obtengan.
8. Formulación de la gráfica correspondiente, que marque la recta de crecimiento promedio.

En la figura 15.4 se incluye un ejemplo, con el promedio en la parte central de las líneas y el mínimo y máximo.

⁷ Existen firmas especializadas en recolectar anualmente la información respectiva y presentarla en forma de cuadros y/o gráficas. Así, se evitan duplicidades en los esfuerzos y no es necesario que cada organización efectúe la encuesta. En México, la revista *Expansión* publica anualmente un número en el cual aparecen los datos respectivos. Igualmente, edita un libro en el cual aparecen con mayor detalle los datos. En las encuestas respectivas es necesario tomar en consideración aspectos tales como: tamaño de las organizaciones, ramo de actividad económica, etc., a fin de establecer comparaciones más adecuadas. Las encuestas de salarios constituyen una forma de benchmarking, tratado en el capítulo 5B (FAG).

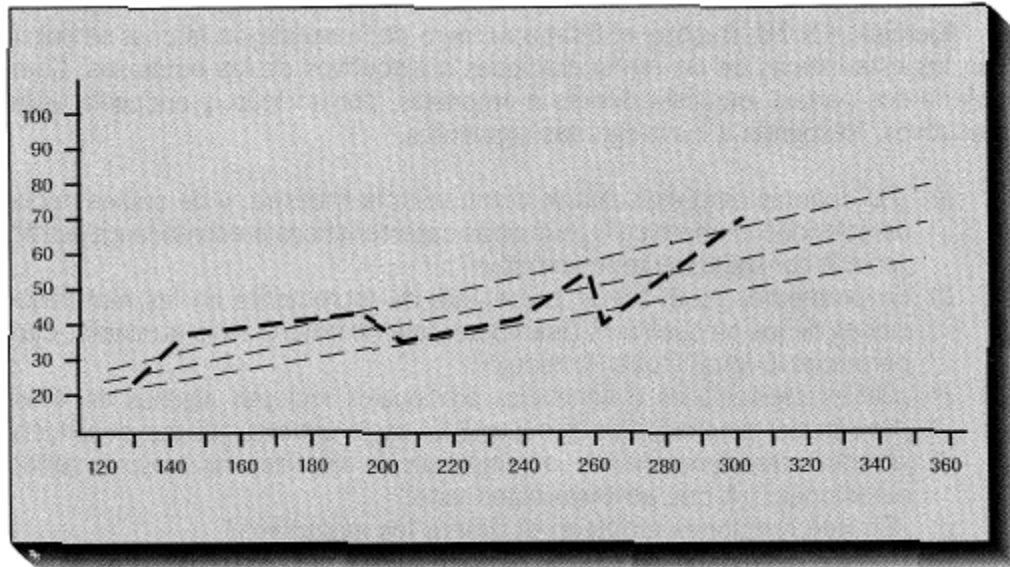


Figura 15.4. Monto y comportamiento de los salarios en una región determinada.

15.5.13. Plan general de trabajo para el establecimiento de un sistema de administración de remuneraciones

Objetivo

Obtener un sistema de administración de sueldos para el personal hasta el nivel de jefe de oficina para el 23 de diciembre de... e implantarlo a partir del [lo. de](#) enero del año siguiente.

Estándares de actuación

El objetivo se cumplirá satisfactoriamente si se reúnen las siguientes condiciones:

- a) *Clasificar los puestos en función del valor relativo que tengan entre ellos.*
- b) *Valorar equitativamente los puestos con base en su valor relativo.*
- c) *Contar con políticas competitivas de sueldos.*
- d) *Evaluar objetivamente y con la participación de los diversos sectores de la organización el desempeño laboral.*
- e) *Flexibilizar el sistema para facilitar la autocorrección por los cambios internos y externos de la compañía.*
- f) *Incrementar la eficiencia en la selección, inducción y capacitación de personal, con base en los requerimientos de los puestos.*

Esbozo del problema

La ausencia de un sistema para determinar técnicamente la remuneración al personal de la compañía ha generado la siguiente problemática:

- a) Inconformidad del personal respecto a sus sueldos, en función al puesto que ocupa.*
- b) Carencia de elementos objetivos para la fijación de sueldos.*
- c) Continua rotación de personal por la baja competitividad de los sueldos de algunos puestos.*
- d) Baja productividad del personal.*
- e) Elevados costos de administración de sueldos.*
- f) Baja motivación del personal hacia el trabajo por falta de conocimiento del desempeño laboral.*
- g) Insuficientes elementos objetivos para selección, inducción y capacitación de personal.*

Cursos de acción

Los tipos y clases de cursos existentes en la compañía hace necesaria la aplicación de las técnicas fundamentales de administración de sueldos.

Es por ello que se ha considerado necesario efectuar inicialmente una evaluación de puestos por el sistema de puntos para determinar el valor relativo de los puestos entre ellos y asignarles el valor monetario respectivo.

La técnica anterior será complementada con el diseño de un sistema para el análisis y la evaluación del desempeño en el puesto, que conducirá a calificar objetivamente el logro de resultados del personal, para los efectos de aumentos de sueldos, incentivos, ascensos y promociones, así como para la planeación integral del desarrollo del personal de la empresa.

Resultados esperados

El establecimiento de un sistema técnico y participativo de administración de sueldos será elemento fundamental de la infraestructura requerida para la integración de los objetivos de la empresa y del personal.

El personal tendrá la seguridad de que su sueldo será razonablemente equitativo y que le proporcionará la oportunidad de satisfacer aceptablemente sus necesidades. Esto coadyuvará al mejoramiento de la "moral de trabajo".

Asimismo, como resultado de la descripción de puestos, se contará con la información adecuada para orientar el proceso de selección, inducción y capacitación de personal.

Recursos requeridos

a) Humanos:

- Cuatro analistas contratados por obra determinada.
- Comité devaluación, compuesto por:
 - El Gerente de Administración de personal.
 - El Gerente del Departamento de Organización y Métodos.
 - El jefe del Departamento de Sueldos y Salarios.
 - El Jefe del Departamento de Integración de Personal.
 - El Jefe de la sección de Estudios Técnicos del Departamento de Personal.
 - Un analista de la Gerencia de Organización y Métodos.
 - Un asesor externo.

b) Técnicos:

- Dos computadoras.
- Manuales de valuación de puestos de otras compañías.

c) Económicos:

Mensual

- Asesoría externa \$
- Los cuatro analistas por obra determinada \$
- Viáticos \$
- Materiales especiales \$
- Otros \$

Programa para el establecimiento de un sistema de administración de sueldos

Gerencia de administración de personal

a) Objetivo. Obtener un sistema de administración de sueldos para el personal hasta el nivel de Jefe de Oficina para el 23 de diciembre de... e implantarlo a partir del 1° de enero del año siguiente.

b) Programa. De actividades para la obtención del sistema de administración de sueldos (véase el cuadro 15.4).

Cuadro 15.4. Programa de actividades				
<i>Actividad</i>	<i>Responsable</i>	<i>Inicio</i>	<i>Término</i>	<i>Núm. días</i>
1. Determinación de áreas y puestos que integran la organización	Lic.	1o. agosto	1o. agosto	1
2. Determinación del procedimiento para el análisis de descripción de puestos	Comité de Valuación	1o. agosto	2 agosto	2
3. Difusión del proyecto	Lic.	3 agosto	5 agosto	3
4. Desarrollo del análisis y descripción de puestos	Lic.	7 agosto	29 sept.	45
5. Elaboración del "Manual de valuación"	Comité de Valuación	15 sept.	9 oct.	20
6. Encuesta regional de sueldos	Lic.	15 sept.	14 oct.	24
7. Valuación de puestos	Comité de Valuación	10 oct.	20 oct.	10

Cuadro 15.4. (Continuación)

<i>Actividad</i>	<i>Responsable</i>	<i>Inicio</i>	<i>Término</i>	<i>Núm. días</i>
8. Elaboración de las escalas de sueldos regionales y ponderación	Lic.	10 oct.	24 oct.	12
9. Elaboración de las escalas de sueldos actuales	Lic.	21 oct.	23 oct.	2
10. Preparación de escalas de sueldos alternativas	Lic.	24 oct.	28 oct.	5
11. Costo y políticas de implantación de escalas de sueldos alternativas	Comité de Valuación	30 oct.	4 nov.	5
12. Diseño del sistema de administración de sueldos	Comité de Valuación	6 oct.	23 nov.	15
13. Aprobación del sistema de administración de sueldos	Lic.	24 nov.	5 dic.	10
14. Comunicación e implantación del sistema de administración de sueldos	Lic. (3)	6 dic.	23 dic.	15
15. Investigación de clima laboral	Lic.	1o. agosto	9 sept.	34
16. Evaluación de opciones de los sistemas de evaluación de desempeño	Lic.	11 sept.	17 oct.	30

<i>Actividad</i>	<i>Responsable</i>	<i>Inicio</i>	<i>Término</i>	<i>Núm. días</i>
17. Selección del sistema de evaluación del desempeño	Comité de Valuación	18 oct.	25 oct.	7
18. Beneficios y políticas de implantación de los sistemas de evaluación del desempeño	Comité de Valuación	26 oct.	31 oct.	5

Fechas

1. Para someterlo a aprobación:	1o. de julio
2. Para iniciar su ejecución:	1o. de agosto
3. Para ser terminado:	23 de diciembre
4. Evaluaciones parciales del proyecto	5 de agosto
	29 de septiembre
	10 de octubre
	21 de octubre
	28 de noviembre
	6 de diciembre

Autorizó su preparación: Gerente de Administración de Personal
 Autorizó su ejecución: Director General
 Gerente de Administración
 Gerente de Operación

Realizó: Jefe de la Oficina de Sueldos y Prestaciones

Asesoría externa:
 Dr.
 Lic.

15.6. FACTORES INCIDENTES SOBRE LAS REMUNERACIONES

Las compensaciones a los miembros de la organización dependen tanto de factores internos como externos. Entre los primeros se cuentan: el sistema adoptado devaluación de puestos, los incentivos, la productividad, la cultura organizacional (incluyendo los valores), etc. Igualmente operan: el tamaño **y el ó i económica** de la organización, las tasas de inflación y así sucesivamente. Por ejemplo, en un artículo sobre la compensación de los ejecutivos en México, se dice:

Las actividades económicas que están mejor pagadas son las de alta tecnología y bienes de consumo, los servicios financieros y banca, después la farmacéutica,

manufacturera y metalmecánica, aunque siempre hay excepciones en los sectores (O'Farril y Pontones, 1997).

Otro ejemplo: Silvers y Rookley (1994) analizaron la relación entre la tecnología y los salarios pagados en empresas estadounidenses y mexicanas. Encontraron lo siguiente: el incremento en las exportaciones se dio entre las empresas que pagaban altos salarios, en vez de las que tenían mayor desarrollo tecnológico.

Por ende, la necesidad del benchmarking (véase el capítulo 5B) se hace imperiosa.

15.7. SIGNIFICADO DE LA REMUNERACIÓN

Por otro lado, es importante mencionar que la compensación no sólo contiene una acepción económica para los individuos. Por el contrario, según Thierry (1998), la paga presenta información en al menos cuatro facetas vitales para la identidad del ego de los individuos:

a) Motivación: la remuneración se convierte en un instrumento al servicio de los motivos y objetivos de las personas.

b) Posición relativa: el salario proporciona, en muchos casos, retroinformación sobre el desempeño en el trabajo, en relación con los estándares fijados; igualmente implica la comparación de la persona con otros individuos que revisten importancia para ella.

c) Control: el salario implica el grado de ejercicio de poder de la persona sobre su entorno.

d) Compra: la compensación indica la cantidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos y la facilidad de obtenerlos.

Desde este ángulo, entre más visualice la persona estas facetas, mayor será la influencia sobre su motivación y satisfacción.

Así pues, es necesario tomar en consideración estos aspectos al fijar las remuneraciones, especialmente si se desea establecer un vínculo entre el salario y la motivación.

Ejercicio 15.19

a) ¿Qué aprendió en este capítulo?

b) ¿Cómo influirá ese aprendizaje en su actuación futura, tanto desde el punto de vista personal como profesional? Formule un plan al respecto y vigile su cumplimiento.

c) ¿Qué preguntas respecto al contenido del capítulo o a materias conexas se

plantea?