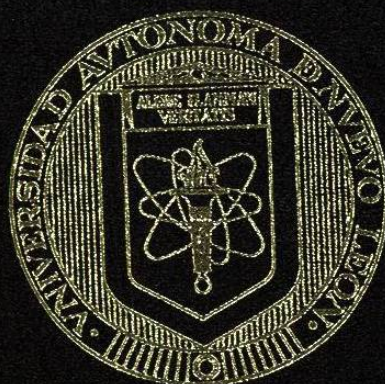


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION
FIJA Y VARIABLE

POR

ING. FRANCISCO JAVIER ESCOBAR RAMOS

TESIS

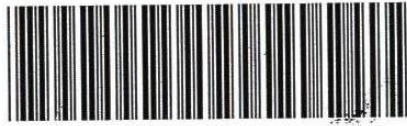
EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON
ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, NUEVO LEON, SEPTIEMBRE DE 1999

F.J.J.E.R.
ADMINISTRACION DE LIA COMPLENSACION
FILA Y VARIABILE

TM
Z5853
.M2
FIME
1999
E82

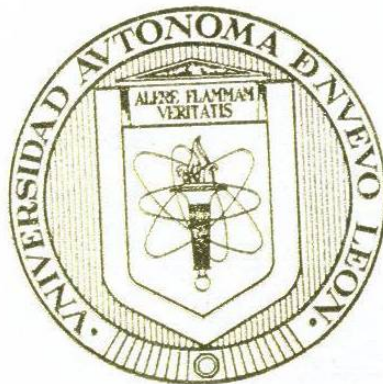




1020128450

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION
FIJA Y VARIABLE

POR

ING. FRANCISCO JAVIER ESCOBAR RAMOS

TESIS

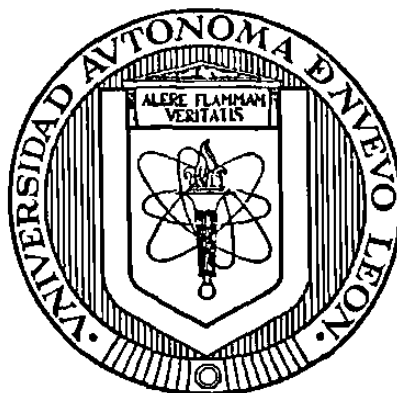
EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON
ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, NUEVO LEON, SEPTIEMBRE DE 1999

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION FIJA Y VARIABLE

POR

ING. FRANCISCO JAVIER ESCOBAR RAMOS

TESIS

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES**

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, NUEVO LEON, NOVIEMBRE DE 1999

TM
25853
.M2
FME
1999
E82

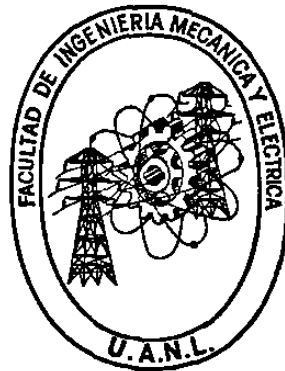


FONDO
TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION FIJA Y VARIABLE

POR

ING. FRANCISCO JAVIER ESCOBAR RAMOS

TESIS

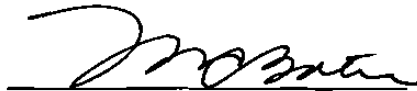
**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES**

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, NUEVO LEON, NOVIEMBRE DE 1999

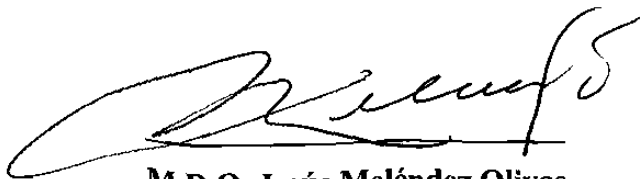
**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO**

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis “ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION FIJA Y VARIABLE “ realizada por el Ing. Francisco Javier Escobar Ramos sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.


El Comité de Tesis



M.A. Matías Botello Treviño



M.D.O. Jesús Meléndez Olivas



MC. Vicente García Díaz



Vo. Bo.

M.C. Roberto Villarreal Garza

División de Estudios de Post-grado

San Nicolás de los Garza, N.L. , Diciembre de 1998

AGRADECIMIENTO

Dedico a mi padre la presente tesis como homenaje al gran esfuerzo que realizó en brindarme una educación profesional, a su ejemplo de responsabilidad hacia el trabajo y la disciplina, a la confianza que en mi depositó, así como a su apoyo incondicional de amigo.

A mi madre (+) que siempre alentó en mi la constante superación y dedicación al estudio, guiandome con mano firme en la construcción del porvenir.

A mis mejores amigos Adriana Moreno y Fidencio Sánchez a quienes agradezco la motivación y apoyo moral, sin los cuales hubiera sido imposible alcanzar esta meta.

Gracias Señor, por acompañarme a alcanzar esta meta...

PROLOGO

Esta tesis ofrece una nueva visión que toma la administración de las compensaciones en una manera práctica, considerando los cambios más relevantes que algunas organizaciones y compañías en México han efectuado para mantenerse a la par con la constante demanda de nuevos sistemas y procedimientos que garanticen la captación del capital humano, su justa remuneración y equidad interna, su motivación y retención, de tal manera de ser capaces de enfrentar los embates de la competencia.

La alta dirección y capitanes de empresa han desarrollado estrategias y políticas de administración de sueldos, salarios y prestaciones; diferenciando y dando énfasis a una compensación denominada variable la cual esta directamente enfocada al logro de metas y objetivos que agregan valor e impactan en la rentabilidad de los negocios. Otras características de nuestra época, se traducen en problemas de compensación y sus soluciones, en un ambiente de apertura comercial y cultural entre los países con los cuales se realizan coinversiones, debiendo asimilar e intercambiar técnicas administrativas que coadyuven a la integración de las partes involucradas para asegurar la óptima operación del negocio.

La administración de las compensaciones al igual que todos y cada uno de los procesos administrativos y productivos de las empresas, ha adoptado los sistemas de calidad total para reforzar la efectividad de los mismos. Los programas de evaluación de desempeño del personal dan vital importancia a los diferentes factores que impactan los resultados de calidad, así como al seguimiento de los valores, misión y visión de las compañías.

Este manual es un compendio actualizado que trata de los fundamentos y políticas de compensaciones en nuestro entorno actual, considerando la evolución y desarrollo de las técnicas administrativas de las últimas décadas. Puede ser de gran utilidad a aquellas personas que requieran tener un panorama teórico-práctico de los nuevos sistemas en materia de administración de compensaciones.

El contenido de este manual cubre todo el proceso de remuneración, desde la definición misma de la organización, valuación y descripción de puestos, establecimiento de estructuras de pago, evaluación de desempeño, hasta la determinación de la compensación variable que deberá otorgarse por objetivos alcanzados. En términos generales se revizan los cambios ocurridos en la manera de compensar al personal en sus distintos niveles organizacionales.

SINTESIS

Esta tesis que lleva como título “ Administración de la Compensación Fija y Variable” tiene como propósito base el análisis de cada uno de los procesos y herramientas que soportan todo sistema de compensaciones, partiendo desde la definición de una organización fincada en modelos de calidad total; diseñando y adecuando puestos para personal con alto desempeño, analizando y valuando los mismos, cuidando que la remuneración pagada a estos mantenga la equidad interna en la empresa y soporte la competencia externa mediante el establecimiento de programas y políticas de compensación fija y variable.

El Capítulo Segundo de la tesis esta enfocado al análisis de las organizaciones actuales las cuales evolucionan en forma acelerada en una carrera por cubrir las demandas de los nuevos mercados, la tecnología de vanguardia y los nuevos modelos administrativos y de calidad integral. Se definen las características que deben tener las organizaciones con liderazgo, trabajo en equipo, valores, creatividad, iniciativa, adaptación al cambio y capacitación y desarrollo para lograr un nivel de clase mundial. Asimismo se revisa la manera en que debe adecuarse la organización a las estrategias operativas y financieras, estructurandolas de tal forma que su funcionamiento natural facilite el logro de los objetivos.

En el Tercer capítulo se plantean nuevas técnicas de diseño y descripción de puestos que responden a los cambios tecnológicos y al crecimiento de la mayor parte de las organizaciones en donde los especialistas se vuelven obsoletos. El directivo en la actualidad busca un enfoque de diseño de puestos que amplie el horizonte del trabajador y no que lo limite. Además se revisan los nuevos usos que se le dan a las descripciones ya que ahora no solamente se utiliza para valorar los puestos sino también como apoyo en el análisis la organización, evaluación de desempeño, selección y capacitación, en el desarrollo gerencial y en la planeación del desarrollo profesional.

El Cuarto capítulo describe uno de los métodos más utilizados en América para el análisis y valuación de puestos, el METODO HAY el cual se caracteriza por considerar tres factores importantes: el conocimiento necesario para realizar un trabajo,

el tipo de pensamiento requerido para resolver problemas comunes y las responsabilidades asignadas: En el factor de conocimientos prácticos se definen como la suma total de cada tipo de capacidad o habilidad necesaria para el desempeño de un puesto; El factor de solución de problemas evalúa el uso original y automático del conocimiento requerido por el puesto para identificar, definir y resolver problemas; Y el tercer factor de responsabilidad mide el efecto que tiene el puesto sobre los resultados finales de la organización.

En el capítulo Quinto se revisan los conceptos generales de mercado de sueldos y prestaciones, subrayando la importancia de la influencia que tienen las empresas regionales y del ramo industrial al que pertenecemos en la definición de las políticas de compensación. Asimismo se destaca la importancia de efectuar encuestas propias con el objeto de cubrir al máximo nuestras necesidades de información referencial, dándose un formato de encuesta como ejemplo.

En el capítulo Sexto se determina la forma en que deben establecerse las estructuras de sueldos y prestaciones basados en la capacidad económica que tenga la empresa, las políticas internas de la misma así como la información recopilada del mercado en que se encuentra inmersa la compañía. Se revisa la manera en que deben fijarse el paquete de prestaciones de una empresa, analizándolas por separado contra el mercado y como parte de una compensación total.

El capítulo Séptimo repasa los conceptos generales y tradicionales de evaluación de desempeño en que el superior inmediato de un trabajador era el único involucrado en la evaluación. Se definen los métodos actuales de evaluación múltiple con una amplia gama de nuevos factores a calificar, en donde existe evaluación por parte del superior, subordinados, colaterales, clientes internos y externos, etc., determinando calificaciones mucho más justas para el empleado con las cuales será reconocido económicamente, con promociones o algún otro incentivo.

En el capítulo Octavo definimos un concepto nuevo en materia de remuneración denominado compensación variable con el cual se busca incentivar al personal al logro de resultados que impacten directamente al rentabilidad del negocio. La compensación variable se determina en base a los resultados financieros de la empresa y a los resultados obtenidos por el ejecutivo en la evaluación de desempeño. El objetivo de este

sistema es ligar las metas de cada puesto con las metas de calidad, tecnología, productividad, financieras, estratégicas y valores de la organización.

En resumen esta tesis trata de revisar los últimos cambios conceptuales que siguen en la actualidad las empresas más importantes en México, en la forma de administrar los sistemas de compensaciones.

INDICE GENERAL

	Pag.
PROLOGO	4
SINTESIS	6
CAPITULO 1. INTRODUCCION	
1.1 Objetivo	12
1.2 Justificación	12
1.3 Planteamiento	13
1.4 Hipótesis	14
1.5 Limitaciones del estudio	14
1.6 Metodología	15
CAPITULO 2. ORGANIZACIÓN.	
2.1 Condiciones en el actual decenio	16
2.2 Características de las nuevas organizaciones	18
2.3 Liderazgo en las empresas vanguardistas	19
2.4 Trabajo en equipo como cultura organizacional	20
2.5 Características de una organización que aprende	21
2.6 Como adecuar la estructura y la estrategia	22
2.7 Organizaciones de clase mundial	25
CAPITULO 3. DISEÑO Y DESCRIPCION DE PUESTOS	
3.1 El ambiente actual de diseño de puestos	28
3.2 El proceso del diseño	29
3.3 Mantenimiento y rediseño	33
3.4 Nuevo enfoque de la descripción de puesto	33
3.5 Propósitos y usos de la descripción	34
3.6 Selección de analistas de puestos	35
3.7 Conducción de la entrevista	36
3.8 Redacción de la descripción de puesto	37

3.9 Formato de la descripción de puesto	37
3.10 Aprobación de la descripción de puesto	39
3.11 Actualización de la descripción de puesto	40
CAPITULO 4. ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS	
4.1 Método HAY de perfiles y escalas guías	42
4.2 Implantación del método de perfiles	46
CAPITULO 5. MERCADO DE SUELDOS Y PRESTACIONES	
5.1 Conceptos de investigación de mercado	48
5.2 Características de las encuestas	49
5.3 Encuestas de mercado propias	53
CAPITULO 6. DEFINICION DE ESTRUCTURAS DE SUELDOS Y PRESTACIONES	
6.1 Establecimiento de políticas de sueldos	63
6.2 Consideraciones básicas para definir la estructura	64
6.3 Forma de establecer la estructura	65
6.4 Mantenimiento de la estructura	68
6.5 Aspectos importantes relacionados con la estructura	71
6.6 Definición de prestaciones	71
6.7 Importancia de la definición de la estructura	74
CAPITULO 7. EVALUACION DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL	
7.1 Conceptos generales de desempeño individual	75
7.2 Evaluación tradicional del desempeño	75
7.3 Métodos actuales de medición de desempeño	75
CAPITULO 8. DETERMINACION DEL PAGO DE LA COMPENSACION VARIABLE.	
8.1 Conceptos generales de la compensación variable	81
8.2 Etapas del plan de compensación variable	81
8.3 Medidas financieras en los programas de compensación variable	84
8.4 Plan de incentivos	87

CAPITULO 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
9.1 Conclusiones	88
9.2 Recomendaciones	90
BIBLIOGRAFIA	92
LISTADO DE EMPRESAS CONSULTADAS	93
LISTADO DE FIGURAS	94
AUTOBIOGRAFIA	95

CAPITULO 1

INTRODUCCION

1.1 OBJETIVO

El objetivo central de esta tesis es definir y analizar los sistemas actuales de remuneración para el personal a nivel empleado y ejecutivo que aseguren la equidad interna dentro de la empresa y la competitividad externa en su mercado de influencia, considerando los factores variables que tienen un impacto directo en la rentabilidad del negocio.

Esta tesis intenta ofrecer a los administradores de las compensaciones una visión conceptual y práctica de los problemas que enfrentamos actualmente para atraer, motivar, desarrollar, capacitar, incentivar, reconocer y retener al capital intelectual que es la base de toda organización. Otro problema que se intenta atacar es la magnitud y persistencia de la inflación y los usos y complejidad de los programas de prestaciones y el efecto de las políticas gubernamentales, mediante la adecuación de nuestros programas de compensaciones.

Es parte de nuestro objetivo principal el dar a conocer nuevas herramientas de diseño, valuación y descripción de puestos, de fijación de estructuras de sueldos, de análisis de mercado, de definición de prestaciones, así como de reconocimiento por desempeño y logro de objetivos de creación de valor.

1.2 JUSTIFICACION

Los sistemas de administración de sueldos y prestaciones han evolucionado acorde con las necesidades de los nuevos mercados y a las estrategias vanguardistas de los empresarios, quienes buscan recompensar el logro de los objetivos, el desarrollo intelectual y humano, así como el cumplimiento y seguimiento de la misión y valores de la organización, además de toda actividad que de un valor agregado en los resultados de

la compañía. El reto ahora para los directivos consiste en crear un ambiente que estimule a las personas en sus puestos y favorezca su desarrollo; un aspecto esencial de ese ambiente es la remuneración. Su efecto crucial se deja sentir no solo en el área de costos sino también en el de la motivación individual. La motivación a su vez, es un requisito fundamental para el desempeño, tanto corporativo como individual. El sistema de remuneración de una compañía y su aplicación demuestran en cuánto se valora a la persona y a su colaboración. Los atributos y logros visibles de las personas, que son recompensados con retribuciones mayores y con incrementos promocionales más frecuentes, indican en forma clara a los demás empleados qué tipo de comportamiento es necesario y deseable.

Considerada desde esta perspectiva, la retribución no se reduce únicamente al pago. Es un sistema global de recompensas que incluye incentivos y prestaciones no monetarias, la evaluación del desempeño, el desarrollo de la fuerza de trabajo y de los sueldos y salarios base. De este modo, además de preocuparse por satisfacer las necesidades materiales del empleado, el administrador de compensaciones debe considerar el deseo de autorealización del empleado: éste necesita sentir que ejerce un efecto real en la organización. Si bien el dinero, en una forma u otra, es una fuente esencial de satisfacción y motivación, también otros factores pueden ser igualmente importantes en relación con aspectos psicológicos del trabajador. Tales factores incluyen la naturaleza del trabajo, el ambiente de la organización y el estilo de administración, el desempeño de la compañía y su perspectiva para el futuro.

Desde estos puntos de vista resulta fundamental revisar los cambios requeridos por las compañías en sus sistemas de compensación para cubrir al máximo con dichos nuevos requerimientos y enfrentar las nuevas necesidades de los trabajadores, compañías y mercado al que pertenecen.

1.3 PLANTEAMIENTO

Esta tesis pretende recopilar la información suficiente en materia de administración de sueldos y prestaciones para poder definir estrategias y programas de remuneración que cubran con las demandas actuales en forma eficaz. Atendiendo los conceptos de los escritores vanguardistas y las prácticas innovadoras de algunas empresas líderes en el mercado nacional.

1.4 HIPOTESIS

Esta tesis parte de la idea de aclarar si se ha presentado una evolución significativa en la manera de administrar las compensaciones respecto a los sistemas y procedimientos utilizados por las empresas mexicanas en las últimas décadas. Tomando como referencia que con la apertura comercial hacia los mercados internacionales, su influencia en los últimos años debe de haber marcado un parteaguas en la cultura organizacional de nuestros grandes grupos empresariales que al realizar coinversiones con empresas transnacionales, no solo intercambian tecnología sino también sistemas y herramientas administrativas y de calidad total para poder enfrentar la competencia en un marco global y poder sobrevivir en dichos mercados y logrando una rentabilidad en los negocios que conyeva a una armonía entre empleados, empresarios, la sociedad y el medio ambiente.

Se pretende comprobar mediante la investigación bibliográfica y un sondeo directo con empresas mexicanas que los metodos, sistemas y procedimientos utilizados hoy por hoy en materia de administración de sueldos y prestaciones evolucionaron favorablemente para todos los sectores involucrados en la producción de bienes y servicios.

1.5 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Esta tesis dada la naturaleza del tema más que una investigación científica es una recopilación de información de distintas fuentes como lo son libros, bases de datos, consultores, empresas, etc., a fin de conjuntar la documentación suficiente de los programas y políticas de remuneración que actualmente se utilizan en el mercado nacional.

El objetivo del estudio solo es disponer de las herramientas y técnicas de vanguardia en lo que a valuación y descripción de puestos, investigación de mercado laboral, definición de estructuras de sueldos y prestaciones se refiere.

Una limitación importante es que no se obtuvo la oportunidad de evaluar los sistemas de empresas extranjeras en México y/o maquiladoras para la comparación de sus prácticas con las nuestras.

Como cualquier área que se investigue en la actualidad pronto esta tesis quedará obsoleta debido a la rapidez con que avanza el mundo en que vivimos en todas sus ramas; tecnológicas, científicas y administrativas.

1.6 METODOLOGIA

Levantamiento de la información. Se realizaron consultas bibliográficas, búsqueda de información en bancos de datos, entrevistas con consultores y expertos en el tema. Asimismo se realizaron visitas a empresas del ramo de aparatos electrodomésticos, de transformación de plástico y producción de artículos de vidrio para evaluar sus sistemas de administración de sueldos y prestaciones.

Análisis y selección de la información. Se revisó y estudió la información recopilada, seleccionando lo más representativo en cuanto a cambios y novedades respecto a los sistemas tradicionales de compensaciones.

Elaboración. Se organizó y clasificó la información según su naturaleza y de acuerdo a lo establecido en el reglamento de elaboración de tesis de la U.A.N.L.

CAPITULO 2

ORGANIZACION

2.1 CONDICIONES EN EL ACTUAL DECENIO

Las condiciones predecibles del presente decenio, e incluso impredecibles nos forzarán a realizar cambios organizacionales en nuestras empresas. Vivimos una época en que las instituciones de la sociedad y las relaciones entre ellas están evolucionando y rediseñándose. El papel de la producción de la riqueza y su distribución entre las clases alta y baja, el primer mundo y el tercer mundo, están tomando nuevas formas; las relaciones entre los gobiernos, el sector no gubernamental, compuesto de grupos de ciudadanos y los productores de bienes y servicios (sector privado) están cambiando constantemente. Cualquier líder en una organización grande tiene que estar consciente de estos cambios y de los retos que resulten de ellos.

La tecnología ha transformado al planeta en un mundo único, al cual debemos ajustarnos. Además de los cambios increíbles en la faz política del mundo, presenciamos nuevas alianzas y coaliciones de fuerzas y valores que producen un impacto directo en los que producen la riqueza del mundo. Los avances en la tecnología de la información y las comunicaciones significa que cambiarán las funciones de manufactura e investigación. Los países que cuentan con abundantes recursos humanos para el desarrollo de la tecnología probablemente se concentrarán en investigar e inventar y crear nuevas ideas, mientras que países menos desarrollados, con niveles mas bajos de educación, se convertirán en centros manufactureros y de producción.

Los líderes empresariales que están comprometidos y activos en el diseño del futuro de sus organizaciones pueden estar seguros de una cosa: El ambiente será cada vez mas incierto. Predecir el futuro va a ser difícil, a la vez que incitante.

Es paradójico que cuanto más incierto sea el ambiente mayor es la necesidad de una organización bien diseñada y bien dirigida con voluntad y energía para prosperar en

medio de la incertidumbre. En las organizaciones existirá un ideal ampliamente compartido, todos los niveles de la empresa se identificarán con los directivos en una visión común del futuro, estrategias para lograrla y rediseñar el trabajo de la organización y su cultura para poner en práctica esas estrategias. Debe haber equilibrio entre la administración del trabajo actual y a corto plazo y la administración de los profundos cambios que se requieren para asegurar un futuro positivo.

El ambiente actual impone obligaciones sin precedentes a los líderes organizacionales, quienes tienen la tarea y responsabilidad de definir el futuro de sus empresas. Esta influencia fuerza a los líderes a examinar la esencia misma de las organizaciones - sus propósitos básicos, su identidad y sus relaciones con los clientes, competidores y proveedores.

Los supuestos que guiaban las organizaciones en el pasado eran: 1) Que podían controlar su propio destino; y 2) Que operaban en un ambiente relativamente estable y previsible. Estos supuestos son impugnados en el mundo de hoy, por la vulnerabilidad de las organizaciones, las adquisiciones hostiles y la recesión, por la naturaleza cambiante de las industrias, y por la preocupación creciente por cuestiones sociales como la protección del ambiente físico.

Para responder eficazmente a estas demandas, los ejecutivos tienen que reexaminar sus propias prioridades y conducta. La supremacía competitiva será función no solo del aumento de las utilidades y del rendimiento sino también de la capacidad de una organización para innovar, aprender, reaccionar rápidamente y diseñar la infraestructura apropiada para satisfacer las demandas y ejercer el máximo control sobre su propio destino.

Para que esto ocurra, los altos líderes tendrán que reducir su participación personal directa en las operaciones corrientes y reemplazarla por sistemas, políticas y estructuras administrativas. Los líderes deben concentrarse en llevar la organización al futuro. Esto significa desarrollar una visión del estado futuro deseado para la empresa, crear estructuras y sistemas administrativos para alcanzar ese estado, y proporcionar liderazgo personal para dirigir el proceso de administrar la dinámica tanto de la organización como de sus interfases con el ambiente.

Para que un esfuerzo de cambio lleve a una organización al futuro es preciso que el proceso (véase fig. 1.1.) implique comprensión de las fuerzas externas que exigen

decisiones de cambio en la organización, tales como hacerse multinacional, convertirse en una empresa impulsada por la clientela mas bien que por la tecnología, ó volverse una compañía orientada al servicio en lugar de centrada en el producto. Todas estas decisiones de negocios producen consecuencias tan profundas en las organizaciones que la esencia de estas tiene que cambiar.

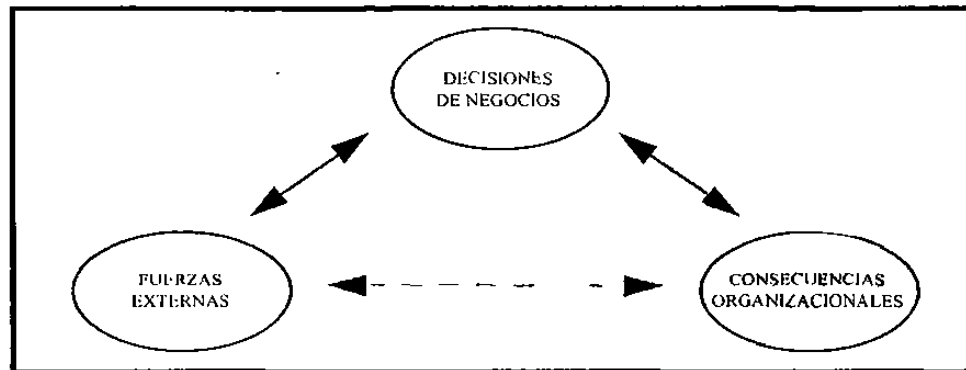


FIGURA 1.1 MODELO DE CAMBIO FUNDAMENTAL

2.2 CARACTERISTICAS DE NUEVAS ORGANIZACIONES

El caracter de una organización que prospera se manifestará mediante su comportamiento. Las características claves en su conducta serán:

- * Una habilidad superior para detectar señales en el ambiente.
- * Un fuerte sentido de propósito.
- * Capacidad de administrar hacia una visión.
- * Un conocimiento ampliamente compartido del lugar a donde va la organización.
- * Una cultura abierta, con comunicaciones abiertas.
- * Compromiso de ser una organización de aprendizaje, con políticas y prácticas que sustenten esta posición.
- * Evaluación de la información y utilización de ella para planificar tanto los resultados como las mejoras.
- * Mucho respeto por los aportes individuales.
- * Mucho respeto por los esfuerzos del equipo ó grupo.
- * Reconocimiento explícito y continuo de las ideas y las acciones innovadoras.
- * Alta tolerancia para los estilos diferentes.

- * Alta tolerancia a la incertidumbre.
- * Estructuras impulsadas por tareas.
- * Alta correlación entre visiones corporativas ó grupales y metas y estrategias de las unidades.
- * Buena correspondencia entre metas y planes comerciales y la capacidad de rendimiento de la organización.
- * Capacidad para resolver con éxito las tensiones entre alto rendimiento y rendimiento continuo.

2.3 LIDERAZGO EN LAS EMPRESAS VANGUARDISTAS

El liderazgo de una organización que prospera verá como una de sus funciones básicas la creación de un ambiente que produzca compromiso y acciones creativas de las personas que la integran, debiendo alcanzar al máximo la conjunción las siguientes características del líder ganador:

- * Comprometerse a producir resultados del más alto rendimiento y lograr el aprendizaje y desarrollo máximos.
- * Establecer sistemas de recompensas que equilibren el reconocimiento por resultados comerciales con el reconocimiento por las mejoras, la iniciativa y la creatividad.
- * Pensar en función de sistemas.
- * Estar muy concientes de las tensiones que hay entre las exigencias ambientales y la visión y las metas comerciales y organizacionales de la empresa.
- * Manejar concientemente las tensiones entre las estrategias comerciales y la cultura de la organización.
- * Comportarse de una manera que se atienda a todos los niveles, las tensiones entre las prioridades organizacionales y las necesidades individuales.
- * Correr riesgos, comprometiendose a la administración del desempeño y a la administración del cambio.
- * Pensar estratégicamente, no tácticamente.
- * Ser visionario y tener una imagen clara de su organización en el futuro.
- * Pensar en función del proceso, lo mismo que de la acción.
- * Apasionarse por triunfar. Tendrá el impulso de ser el mejor, el competidor

victorioso y el sobreviviente.

- * Comprometerse profundamente a ejercer un liderazgo personal de programa de cambio orientados conscientemente a crear el mejor futuro para la organización.

2.4 TRABAJO EN EQUIPO COMO CULTURA ORGANIZACIONAL

Hoy en día, el trabajo en equipo cobra más importancia a medida que el mundo organizacional se vuelve complejo, las personas logran mayor educación y las diversas especialidades se hacen más interdependientes.

La dinámica de grupos sostiene que el verdadero trabajo en equipo se da cuando los miembros del mismo se convierten en un equipo autónomo en su motivación, en su orientación hacia resultados y en su continuo aprendizaje. La suma de este tipo de grupos de trabajo hace, lo que hoy se denomina las organizaciones inteligentes, aquellas cuya ventaja competitiva sostenible será la de aprender más rápido que sus competidores.

Los equipos autónomos producen un liderazgo compartido, es decir, aquel que más influye sobre el grupo para el logro de resultados del mismo, será el que mayor preparación tenga para el tema de que se trate. El liderazgo tiende a ser rotativo en función de los resultados. Actualmente un director sabio sabrá escuchar y fortalecer la influencia de sus especialistas.

A través de la experiencia de las últimas 5 décadas, las organizaciones han ido descubriendo las fuerzas y el alto potencial de los pequeños grupos como equipos de trabajo, para lograr mayor productividad, mayor innovación y alto dinamismo; a tal grado que el liderazgo y el trabajo en equipo pasarán cada vez más a ser un mismo tema. La sociedad del futuro, organizada como redes de interacción y negociación tanto de bienes como de información y de servicios, será claramente la célula básica social que fundamente las organizaciones inteligentes.

Los métodos de trabajo que más comunmente se emplean en las organizaciones inteligentes son los círculos de control de calidad, los equipos de trabajo (team building), equipos de choque (task force) y los grupos multidisciplinarios.

Los círculos de control de calidad se caracterizan por la motivación y el reconocimiento grupal de los logros obtenidos, el monitoreo y la retroalimentación

inmediata para el control estadístico y como base fundamental para alcanzar la confianza y creatividad de todos los miembros del grupo, el trabajo en equipo.

Los equipos de trabajo (team building) se describen como el proceso de ir construyendo, creando y diseñando un verdadero grupo de trabajo, que conlleva un sistema planeado para involucrar a todos los integrantes en la misión; en la definición conjunta de los objetivos y estrategias; en la responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de la unidad sobre la motivación, el compromiso y el desempeño de la misma.

Los equipos de choque (task force), son equipos que se forman en función de un problema específico, normalmente grave, que no puede ser resuelto rápidamente en las circunstancias normales de trabajo. Este método de trabajo en equipo se utiliza para generar en un tiempo relativamente corto un nuevo proyecto o producto; o para resolver un cuello de botella que impide la productividad de la organización, o para encontrar soluciones a problemas o a retos complejos en un tiempo relativamente corto.

A medida que se inician y multiplican los equipos en una organización, se aprende que existen límites en la solución de problemas dentro del mismo grupo. Es necesario pasar a resolver problemas entre áreas o conjuntamente con los proveedores o con los clientes. A éstos los llamamos equipos multidisciplinarios por estar compuestos de personas de diversas especialidades y a veces de distintos niveles.

2.5 CARACTERISTICAS DE UNA “ORGANIZACION QUE APRENDE”

Recordando la definición de una organización como un sistema de actividades diferenciadas y coordinadas que en forma continuada adquieren recursos humanos, materiales, financieros, naturales e información para combinarlo en un todo cuya función es satisfacer necesidades humanas mediante la resolución de problemas en interacción con otros sistemas y recursos en un ambiente específico en el tiempo y en el espacio; Es oportuno señalar que los nuevos requerimientos de productos y servicios de nuestros clientes y mercados demandan a las organizaciones se preparen, crezcan y se desarrollen para poder enfrentar a los mismos. Las organizaciones que se mantienen a la par con estas demandas son llamadas “organizaciones que aprenden” y se caracterizan por los siguientes factores:

1. Una visión y estrategias claramente comunicadas, concebidas, comprendidas y compartidas.
2. Apoyo explícito y claro de los ejecutivos y administradores.
3. Un clima de apertura y confianza.
4. Una estructura organizacional y de trabajo que facilite y apoye el aprendizaje y su aplicación y transmisión.
5. Acceso fácil e inmediato a la información tanto para desempeñar su trabajo como para saber como va la organización.
6. Experiencia compartida entre individuos y equipos.
7. Procesos de trabajo y supervisión que valoran y promueven el aprendizaje y la mejora continuos.
8. Retroalimentación regular y sistemática.
9. Valoración y apoyo formales al entrenamiento y a la educación.
10. Individuos y equipos facultados y capacitados para aplicar el aprendizaje a su trabajo.
11. Programas de recompensa y reconocimiento a la contribución de cada empleado y ejecutivo.

2.6 COMO ADECUAR LA ESTRUCTURA Y LA ESTRATEGIA

Los cambios de estrategia requieren casi siempre cambios en la estructura de una organización por dos motivos básicos. En primera instancia la estructura dicta, en gran medida, la forma de establecer objetivos y políticas. Por ejemplo, el formato de los objetivos y políticas establecidos con una estructura organizativa geográfica se refiere a terminos geográficos. En una organización cuya estructura esté basada en grupos de productos, los objetivos y las políticas se definen en gran parte, en terminos de productos. El formato estructural para desarrollar los objetivos y las políticas pueden afectar en forma muy significativa a todas las demás actividades requeridas para implementar las estrategias.

El segundo motivo que explica por qué los cambios de estrategias casi siempre requieren cambios en la estructura se debe a que la estructura dicta cómo se asignarán los recursos. Si una empresa está estructurada en base a grupos de clientes, entonces los

recursos se asignarán de la misma manera. Por otra parte, si la estructura de la organización sigue líneas de negocios funcionales, en tal caso los recursos se asignarán por áreas funcionales. Toda estructura debe de estar diseñada de tal manera que facilite el empeño estratégico de una empresa y, por tanto sigue la estrategia. Sin una estrategia o razón de ser (misión), la estructura carece de importancia; en la figura 1.2 encontramos la secuencia particular de estructuras que se repiten con frecuencia cuando las organizaciones crecen y cambian de estrategia con el transcurso del tiempo.

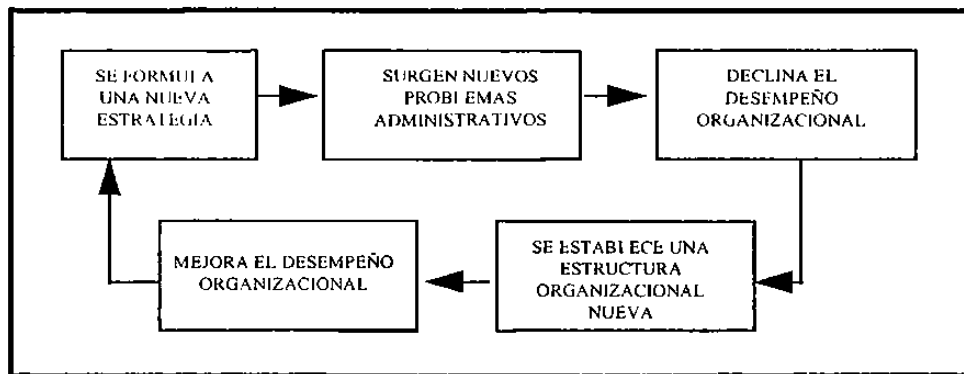


FIGURA 1.2 LA RELACION ESTRATEGIA / ESTRUCTURA

A continuación describiremos tipos básicos de estructuras organizativas por orden de: funciones, divisiones (por zona geográfica, por productos, por clientes, por de procesos), unidades estretégicas de negocios (UEN) y matricial.

LA ESTRUCTURA FUNCIONAL. La estructura funcional agrupa las tareas y las actividades por tareas empresariales como producción, operaciones, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información. La estructura funcional, además de ser sencilla y barata , propicia la especialización de los trabajadores, fomenta la eficacia, reduce al mínimo la necesidad de un sistema de control elaborado y permite tomar decisiones rápidamente. Algunas desventajas de la estructura funcional hace que la responsabilidad este en la cima, reduce al mínimo las oportunidades de hacer carrera y, en ocaciones se caracteriza por el escaso ánimo de los empleados, por los conflictos entre el personal de línea y los gerentes, por la escasa delegación de autoridad y por la mala planeación de productos y mercados.

LA ESTRUCTURA DIVISIONAL. La estructura divisional o descentralizada es el segundo tipo más utilizada, conforme una organización pequeña va creciendo también

va aumentando la dificultad para administrar sus diferentes productos y servicios en diferentes mercados. Por regla general, se requiere alguna forma de estructura con divisiones a efecto de motivar a los empleados, controlar las operaciones y competir con éxito en diferentes ubicaciones. La estructura divisional se puede organizar de cuatro maneras: por zona geográfica, por servicio o producto, por cliente o por proceso. En una estructura divisional, las actividades de las funciones se realizan tanto en forma centralizada, como en cada una de las divisiones.

La estructura divisional tiene algunas ventajas claras. En primer lugar la responsabilidad del desempeño queda muy clara. Es decir los gerentes son los responsables del desempeño de las ventas y las utilidades. Como esta estructura se fundamenta en la delegación de autoridad los gerentes y los empleados no tienen problema en medir la actuación del desempeño, buena o mala. En consecuencia el ánimo de los empleados suele ser mejor en una estructura divisional que en una centralizada. Otra de las ventajas del diseño de divisiones es que permite hacer carrera a los administradores, permite el control local de las situaciones locales, conduce a un clima de competencia dentro de la organización y permite añadir negocios y productos nuevos con facilidad.

El diseño de divisiones, sin embargo no deja de tener sus limitaciones, donde la más importante podría ser que la estructura divisional es muy cara por varias razones: en primer lugar, cada división necesita especialistas en funciones que deben recibir su remuneración; en segundo lugar, existe cierta duplicación de servicios administrativos, instalaciones y personal; en tercer lugar los administradores deben tener grandes capacidades de delegación, los costos son muy altos porque requieren sistemas de control muy elaborados y manejados desde una matriz. Por último, ciertas regiones, productos o clientes, en ocasiones podrían recibir un trato especial y tal vez resulte difícil mantener prácticas consistentes a lo largo y ancho de la empresa.

LA ESTRUCTURA DE LA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS (UEN). Conforme el tamaño, la cantidad y la diversidad de divisiones de una organización va aumentando, el control y la evaluación de las operaciones de las divisiones se van volviendo más difíciles para los estrategas.

La estructura a base de UEN agrupa divisiones similares en unidades estratégicas de negocios y delega la autoridad y la responsabilidad de cada unidad en manos de un

ejecutivo de categoría que depende directamente del ejecutivo máximo de la empresa. Este cambio de estructura puede facilitar la implementación de las estrategias porque mejora la coordinación entre las divisiones similares y canaliza la responsabilidad del desempeño a diversas unidades de negocios.

Dos desventajas de las estructuras de las UEN son que se requiere un estrato más de administración, que se eleva el gasto para sueldos y el papel de vicepresidente del grupo suele ser ambiguo. Sin embargo, estas limitaciones muchas veces no pesan que las ventajas de una mejor coordinación y una responsabilidad más clara.

LA ESTRUCTURA MATRICIAL. La estructura matricial es el diseño más complejo de todos porque depende de flujos de autoridad y comunicación, tanto verticales como horizontales (de ahí su nombre de matriz) . La estructura matricial puede ocasionar gastos de operación más elevados porque crea más puestos administrativos. Otras características que contribuyen a su complejidad son la dualidad de mando, dos fuentes de castigo y recompensa, autoridad compartida, dos canales para presentar informes y la necesidad de un sistema de comunicación muy grande y eficaz.

Algunas de las ventajas de la estructura matricial residen en que los objetivos de los proyectos son claros, en que existen muchos canales de comunicación, en que los trabajadores tienen resultados visibles de su trabajo y en que un proyecto se puede cerrar con bastante facilidad. Para que una estructura matricial sea eficaz requiere de un aplanificación participativa, capacitación, entendimiento claro recíproco de papeles y responsabilidades, confianza y magnífica comunicación.

2.7 ORGANIZACIONES DE CLASE MUNDIAL

Las nuevas estrategias de las empresas que son líderes en los mercados mundiales están enfocadas a capacitar, desarrollar y sembrar en su personal una cultura de calidad integral, a fin de efficientar al máximo todos sus procesos y sistemas tanto productivos como administrativos, asegurando ofrecer a los clientes los mejores productos y servicios que cubran al 100% sus necesidades en costo y oportunidad. A continuación mencionaremos las principales características que deben distinguir a una organización de clase mundial:

1. ENFOQUE AL CLIENTE.

- Visión compartida de servicio al cliente.

- Propiedad compartida de las tareas y soluciones de servicio al cliente.
- Procesos, estructura y trabajos diseñados para servir al cliente.
- Equipos facultados para generar nuevos metodos de atención a clientes.
- Sistemas administrativos que aseguren una pronta traducción de los requerimientos del cliente en acciones organizacionales.
- Sistemas de compensación diseñados para recompensar a los empleados por proporcionar un servicio excelente a los clientes.

2. MEJORA CONTINUA A ESCALA GLOBAL

- Mejora rápida de los prototipos.
- Benchmarking a los mejores en su clase.
- Reingeniería de los procesos del negocio.
- Facultación a los empleados.
- Estrategias corporativas para la expansión del conocimiento.
- Abastecimiento externo y dimensionalización correcta.
- Sistemas de recompensa basados en innovación para los empleados.

3. ORGANIZACION FLUIDA Y FLEXIBLE

- Organización matricial
- Equipos multifuncionales.
- Procesamiento simultáneo de ideas.
- Trabajadores con multihabilidades.
- Equipos facultados (auto-administrados).
- Entrenamiento cruzado y rotación de trabajos.
- Enfoques y metodos innovadores a la reducción del tiempo del ciclo de operación.

4. ADMINISTRACION CREATIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

- Propiedad compartida de problemas y soluciones.
- empresariado interno.
- Entrenamiento constante.
- Experimentación, promoción basada en fracasos.
- Involucración de los empleados y promoción de sugerencias.
- Equipos facultados (auto-administrados).

- Sistemas de reconocimiento y recompensas efectivas y reparto de beneficios.

5. CLIMA IGUALITARIO

- Visión e información compartidas.
- Visión del empleado en su totalidad como ser humano.
- Comunicación abierta.
- Etica comercial y ciudadanía comunitaria.
- Sistemas amigables y compatibles con el medio ambiente.
- Sistemas de apadrinamiento (mentoring), de entrenamiento y de amistad.
- Involucración y participación de los empleados.
- Programas comunitarios de bienestar personal y familiar.

6. SOPORTE TECNOLÓGICO

- Sistemas de información y de telecomunicaciones modernas.
- Diseño de la interfaz humana-tecnológica.
- Sistemas de información de bases de datos distribuidos.
- Propiedad compartida de la información.
- Poder de decisión dado a los niveles más bajos posibles.
- Entrenamiento técnico continuo.
- Tecnologías de producto y de proceso actualizadas y desarrolladas continuamente.

CAPITULO 3

DISEÑO Y DESCRIPCION DE PUESTOS

3.1 EL AMBIENTE ACTUAL DE DISEÑO DE PUESTOS

Hoy, un número cada vez mayor de estudiosos del comportamiento, consultores en administración y comentaristas juzgan que el enfoque mecanicista o de superespecialización del diseño de puestos es contrario a los objetivos de la organización. Mucho se ha escrito acerca del efecto de las situaciones impersonales y estandarizadas de trabajo sobre la actitud del trabajador, y acerca que el efecto que ésta, a su vez, ejerce sobre la productividad.

Los conceptos de diseño de puestos que destacan el enriquecimiento del trabajador y la mayor libertad para el empleado se presentan como opciones más deseables que el enfoque tradicional de máxima especialización. Esto no quiere decir que el objetivo sea asignar todo tipo de actividades a los trabajadores. Una buena y sólida experiencia en campos específicos tiene ahora más demanda que en el pasado. Sin embargo los puestos que se diseñan para aprovechar esa experiencia no necesitan restringir a sus titulares a que sólo desarrollen esa pericia. Más aún, el índice de cambio tecnológico y el crecimiento de la mayor parte de las organizaciones rápidamente puede hacer obsoleto al especialista. Por lo tanto el directivo de hoy busca un enfoque del diseño de puestos que amplie el horizonte del trabajador y no que lo limite.

Quizás sea más exacto hablar de las necesidades de la sociedad en vez de las del trabajador. En efecto, los sucesos de las dos últimas décadas han demostrado que la industria ya no puede limitarse al tema de las utilidades. Las protestas activas y pasivas que realizan importantes segmentos de la ciudadanía, demuestran la preocupación por lograr una mejor calidad de vida. Lo cual debe ser considerado por los directivos al momento de diseñar los puestos de sus empresas.

3.2 EL PROCESO DEL DISEÑO

El actual proceso del diseño de puestos no es necesariamente una secuencia fija. Hay, sin embargo, dos actividades básicas que tienen que realizarse. La primera consiste en identificar la necesidad de diseñar un nuevo puesto o de rediseñar uno ya existente. Luego que se ha establecido la necesidad real, debe tener lugar la segunda actividad: desarrollar el contenido del puesto.

IDENTIFICACION DE LA NECESIDAD DE DISEÑAR UN NUEVO PUESTO. Cuando se introduce una actividad o función nueva en cualquier parte de la organización, el directivo debe evaluar si las condiciones sugieren que se diseñe un puesto nuevo o se revise uno ya existente. Este es el punto donde el análisis del puesto puede ser más valioso, de modo que al tomar su decisión, pueda considerar alguna de las interrogantes que aparecen a continuación:

¿Es actual y válida la necesidad? Normalmente, al establecer y cubrir puesto nuevos se tiene la sensación de que van a ser permanentes; al menos el titular tiende a verlo así. Una nueva asignación de trabajo, y en especial una promoción, no se hacen con facilidad. Sin ser obstruccionista, el directivo debe ser una influencia equilibradora e insistir en que la propuesta del nuevo puesto sea realmente una necesidad válida.

¿Son realistas las especificaciones del puesto? Una técnica excelente para determinar si existe o no una necesidad válida consiste en señalar por escritos los deberes u objetivos del puesto. Mejor aún: que el supervisor que solicita la creación del puesto nuevo sea quién los redacte. No es necesario que sea una descripción completa; una lista de informal de tareas será suficiente. Si la función del puesto nuevo es sólo una idea confusa, el supervisor tendrá muchas dificultades para hacer la enumeración de las tareas. La experiencia ha demostrado que por lo general un puesto que no puede describirse, tampoco puede desempeñarse. Esta técnica contribuye al proceso de diseño de puestos obligando a las partes a ser analíticas y no a atender solamente la necesidad inmediata; esto evitara costosos errores.

¿Se puede hablar de permanencia? Hasta ahora, el diseño de puesto sse ha tratado en términos de las funciones relativamente permanentes de la organización. Sin embargo hay muchas ocasiones, como sucede en los períodos de mayor carga de trabajo, durante las épocas de vacaciones o cuando se necesita asistencia técnica especializada, en que debe desempeñarse una función muy relevante pero temporal. Asimismo es

posible asignar temporalmente a un empleado para el desarrollo de un proyecto.

¿Dónde debe ubicarse el puesto? La tendencia a construir imperios puede ser muy inocente, de manera especial en una gran organización. El jefe de un departamento que siente la necesidad de un contador o de un ingeniero puede pensar realmente en términos de un contador o de un ingeniero para su departamento. El puesto solicitado también puede pasar perfectamente la prueba de poner las tareas por escrito. Es posible que no haya dudas sobre la necesidad de la función por desempeñar. La verdadera interrogante probablemente sea “dónde”.

Aquí también la labor del directivo consiste en tener un panorama general de la organización. Tal vez ya exista un ingeniero o un contador que realice la misma función en otra parte de la organización, pero con una escasa carga de trabajo. No deben descartarse las posibilidades de buscar ayuda dentro de la propia empresa.

¿Y si sólo se trata de cargas de trabajo? Cuando la necesidad de un nuevo puesto se basa sólo en la carga de trabajo, ésta da la impresión de ser continua, la solución parece evidente: ¡Contratar a otra persona para que se haga cargo de ese sobrante de trabajo! Sin embargo, el caso puede no ser tan simple. Y lo que es igualmente importante, las circunstancias pueden presentar una oportunidad para cierto tipo de creatividad organizacional.

Por ejemplo una situación de crecimiento que demanda frecuentes contrataciones y asignaciones de las mismas tareas, llevará a un punto en que todos estos trabajos “iguales” no pueden supervisarse en forma adecuada por el jefe existente. En este punto la estructura de la organización debe analizarse en busca de nuevas de nuevas posibilidades de diseño de puestos, como la creación de “supervisores-trabajadores”. Una administración alerta buscará estas oportunidades para cambiar la estructura de la organización y el diseño de puestos en una situación de crecimiento, no sólo para mantener una organización que funcione sin fricciones, sino para proveer rutas efectivas de promoción.

DESARROLLO DEL CONTENIDO DEL PUESTO. La segunda actividad básica en el diseño de puestos es desarrollar el contenido del puesto. Una vez que se detecta la necesidad de crear un puesto nuevo, el directivo puede ponerse a trabajar en forma específica en su contenido. Tomar en cuenta los puntos y guías que se tratan a continuación, quizás les sea de mucha utilidad.

Fuentes de información para el diseño. Una fuente importante de información para el diseño es la persona que solicita el diseño del puesto. Con frecuencia se trata el supervisor del trabajo por realizarse. Un entrevistador hábil debe saber detectar los puntos fuertes y débiles de la información que le proporcione el creador del puesto.

Las fuentes industriales, las encuestas de sueldos, el material bibliográfico y los artículos sobre el desempeño de ciertas funciones proporcionan guías excelentes para el diseño de puestos que se ajustan a ciertas pautas reconocidas. Los puestos de contenido similar dentro de la organización constituyen otra fuente de información para el diseño. El candidato mismo puede aportar una idea muy particular al diseño de un puesto, algo que no puede obtenerse de otras fuentes. Hacer que el candidato propuesto participe en el desarrollo del contenido del puesto es importante, no sólo con el fin de lograr los objetivos de la organización sino para asegurar en el titular un firme compromiso.

Compatibilidad. Comparese el objetivo del puesto que se va a diseñar con el de la organización. Es fácil concentrarse en la información recabada y terminar diseñando un puesto que no sea compatible con los objetivos de la organización. El directivo debe ratificar que el puesto que se está diseñando pase la prueba de la compatibilidad.

Objetivos realistas. Los objetivos del puesto diseñado tienen que ser alcanzables y realistas. El directivo debe evitar la frustración que surge cuando se fijan objetivos que no pueden conseguirse. Por ejemplo, pedirle a un director de seguridad industrial que logre el objetivo de que no haya un solo accidente resulta una tarea prácticamente imposible en la mayor parte de los entornos industriales y comerciales. El diseño de puestos brinda la oportunidad de identificar objetivos realistas.

¿Puede el puesto ser desempeñado por varias personas? En algunos casos, un primer candidato está disponible cuando se diseña el puesto. Aún en otras circunstancias tiene que plantearse la cuestión de si el puesto podrá volver a cubrirse, sobre todo si existe la posibilidad de rotación. Por lo general los puestos deben diseñarse teniendo en cuenta las disciplinas tradicionales de la industria o empresas en que se encuentran. Si el puesto debe cubrirse a menudo, es necesario evitar combinaciones poco comunes o inútiles de debilidades o deberes.

Implicaciones legales. Ciertas posiciones se identifican, por sus títulos o por su posición dentro de la organización, con ciertas responsabilidades legales establecidas. Por ejemplo, las funciones generales del secretario y del tesorero de una corporación con

frecuencia se incluyen en los estatutos. Es primordial que el diseño de puestos no usurpe ni comprometa las responsabilidades legales impuestas a estos trabajos.

Acuerdos contractuales. El contenido del puesto puede estar sujeto a acuerdos sindicales. En determinadas industrias, los puestos se diseñan y su contenido es aprobado tanto por la dirección como por el sindicato negociador. Con esta precaución se diseñarán los puestos en forma que no se cruce línea entre trabajos sindicalizados y los que no lo son.

Juicio. El diseñador de un puesto debe entender con claridad el grado de discreción, juicio o iniciativa por ejercer en el puesto. Es esencial que estos elementos del contenido del mismo sean compatibles con el nivel de conocimiento o experiencia que requiere el puesto y que sean apoyados por éste.

Estilo gerencial. Hay que tomar en cuenta el estilo gerencial que prevalece en la jerarquía que está por encima del puesto. Por ejemplo, si el estilo suele ser participativo, un puesto que se diseña para funcionar en un ambiente autocrático podría resultar imposible de desempeñar.

Claridad. Deben evitarse los estereotipos y los clichés, limitar la descripción a palabras significativas y excluir de manera rigurosa las palabras excesivas que tienden a describir el ambiente general pero que no aclaran la situación en que debe realizarse el trabajo.

El puesto y el titular. En ciertas circunstancias es conveniente diseñar el puesto en torno al titular. Es una técnica útil aprovechar un conocimiento especializado o de un talento disponible. El puesto puede diseñarse basándose en una persona determinada a quien el supervisor espera traer para que lo desempeñe: se puede incluir algunos de los intereses particulares de esa persona como un incentivo para hacer más atractivo al puesto.

Prototipos. El prototipo es una descripción generalizada que puede servir para puestos desempeñados por un gran número de personas que normalmente realizan tareas similares.

Títulos. Los se consideran a menudo como el “decorado” de ese pastel que es la sustancia del puesto, pero a veces resulta difícil reconocer el pastel sin el decorado. El título que se le da a un puesto representa otra oportunidad para que la organización muestre su estilo gerencial. En una organización donde las descripciones de puestos

tienden a ser muy precisas, los títulos suelen ser más descriptivos. Además, deben considerarse las implicaciones de status del título, tanto dentro como fuera de la organización.

3.3 MANTENIMIENTO Y REDISEÑO

En la mayor parte de las organizaciones, los elementos que afectan al diseño de puestos están sujetos a cambios. Por ejemplo, los objetivos de negocios de la compañía, su estructura organizacional, el nivel tecnológico y la economía en general cambian e influyen de manera diferente en el diseño de puestos. En consecuencia los puestos deben revisarse de manera constante y cambiarse para mantenerlos actualizados.

El rediseño por lo general se inicia en la misma forma que un nuevo diseño; es decir, se detecta la necesidad y se establece el contenido del puesto. Puede empezarse el rediseño revisando las descripciones o valuaciones de puestos existentes. A veces se produce una reacción en cadena: el efecto del diseño o rediseño de puestos relacionados o similares provoca la revisión de otros puestos. Los lineamientos para el rediseño y los elementos por considerar son los mismos que se toman en cuenta en el diseño original del puesto.

3.4 NUEVO ENFOQUE DE LA DESCRIPCION DE PUESTO

En otros tiempos las descripciones de puestos eran esencialmente resúmenes de tareas de puestos que se empleaban para la valuación, en la actualidad ya no es el caso. El arte y la ciencia de la administración se han vuelto más complejos, y en consecuencia una simple lista de responsabilidades no basta ya para describir con realismo el contenido de los puestos administrativos. Es más la administración acepta que las descripciones de puestos son muy útiles para satisfacer una serie de necesidades organizacionales, además de su tradicional aplicación a la valuación de puestos.

En la actualidad, el formato de una descripción de puestos muestra que los puestos administrativos no sólo existen porque realizan una serie de tareas sino también porque desempeñan un papel importante en la administración de toda la empresa, al hacerse responsable del cumplimiento de alguno de sus objetivos, ya sea en forma personal, o supervisando a otros mediante la coordinación de funciones.

Un gerente de ventas, por ejemplo, se hace cargo del movimiento rentable de los productos, desde la fábrica hasta las manos del consumidor. Un gerente de planta es responsable de la producción oportuna de un volumen determinado de bienes, que cumplan con ciertos niveles de calidad establecidos y con un costo presupuestado, pero sin dejar de dar mantenimiento adecuado a la maquinaria. Cada uno es responsable de la seguridad, el desarrollo y la motivación de su fuerza de trabajo.

3.5 PROPOSITOS Y USOS DE LA DESCRIPCION

Si se tiene en cuenta la gama de responsabilidades de los puestos gerenciales, sus descripciones pueden servir de herramienta fundamental, no sólo para valuación de puestos sino también para:

1. *Análisis de la organización.* Las descripciones de puestos proporcionan una base sólida para analizar sus relaciones, pues señalan las superposiciones y omisiones de responsabilidades y destacan y necesidades críticas de cada puesto.
2. *Evaluación del desempeño.* La lista de responsabilidades (resultados finales) puede usarse para determinar objetivos a corto plazo con los que pueda medir el desempeño individual.
3. *Selección y capacitación.* Bien sea con el fin de hacer contratación, o realizar cierta promoción, una descripción proporciona los requisitos esenciales del puesto, con las cuales pueden evaluarse las aptitudes del candidato. Una vez que se ha seleccionado al individuo, la descripción le proporciona un cuadro general de su puesto.
4. *Desarrollo gerencial.* Al centrar su atención, en el conocimiento y elementos en la solución de problemas que un puesto requiere, los directivos pueden determinar las necesidades de desarrollo de sus titulares actuales y posibles.
5. *Planeación del desarrollo profesional.* Las descripciones y valuaciones de puestos forman la base de un plan de desarrollo profesional que debe comprender un plan de ascensos a través de niveles sucesivos de responsabilidades y experiencias en diferentes funciones administrativas.

Para cumplir con todas estas funciones y proporcionar la información básica para la valuación de puestos, la descripción tiene que especificar:

- a). *Por qué existe el puesto:* cuál es su función general y su objetivo principal. Además debe enumerar los resultados finales importantes (responsabilidades) que el titular tiene que lograr para cumplir con su misión y alcanzar el objetivo principal del puesto.
- b). *El tipo de puesto en cuestión:* su marco de trabajo general y el medio ambiente en el que opera; su función en el esquema organizacional; su relación y dependencia con otras funciones y puestos; sus relaciones externas importantes y los roles básicos del mismo. Además, la descripción debe señalar la naturaleza general de las habilidades técnicas, administrativas, de solución de problemas y relaciones humanas que requiere el puesto.
- c). *Libertad de acción que permite el puesto:* naturaleza y origen de los controles que limitan la capacidad del titular para tomar decisiones finales e iniciar las acciones correspondientes.
- d). *El impacto del puesto:* repercusiones del objetivo principal del puesto sobre los principales objetivos corporativos; cuán significativos son los efectos del puesto.
- e). *La magnitud del puesto.* la magnitud monetaria del área más claramente afectada por el puesto. Aquí se tienen que distinguir entre dinero dinámico (cuotas de ventas, gastos presupuestados, etc.) y dinero estático (activos, administración de dinero, etc.). Por lo general, a las empresas manufactureras les preocupa el dinero dinámico y a las instituciones financieras el dinero estático.
- f). *El personal de soporte:* tamaño, campo de acción y naturaleza de cada función que reporta al puesto.

3.6 SELECCION DE ANALISTAS DE PUESTOS

Es claro que el puesto cuya responsabilidad consiste en elaborar descripciones de puestos gerenciales obliga a su titular a poseer grandes habilidades administrativas. El analista debe tener aptitudes gerenciales y tener suficiente experiencia administrativa para saber cómo funcionan o interactúan las diferentes partes de la empresa. Tiene que estar familiarizado con la filosofía gerencial y con el ambiente y objetivos de la organización para poder extraer lo esencial e ignorar lo superfluo de los puestos administrativos. Ha de ser observador, para distinguir la razón de ser de un puesto y la

forma en que opera, y para diferenciar el contenido real del puesto de la forma en que lo maneja una persona en particular. Debe ser entrevistador persistente, pero con tacto y tener siempre presente que esta tratando con una área muy delicada, que en última instancia está relacionado con los niveles de remuneración. El analista de puestos tiene que poseer capacidad analítica e integridad para usarla, sin olvidar la habilidad para escribir con claridad y precisión.

3.7 CONDUCCION DE LA ENTREVISTA

La elaboración de la descripción de puesto exige del analista un alto grado de integridad y de objetividad tanto al entrevistar al titular del mismo como al redactar su descripción. Siempre debe tener presente que su preocupación es el puesto y el propósito de este, no la persona que lo ocupa.

No es tarea fácil. En tanto unas personas sobreestimarán demasiado los papeles que desempeñan, otras los subestimarán. El analista puede evitar estos extremos si lleva una lista de verificación con preguntas que mantengan la entrevista centrada en hechos. Durante la entrevista, el analista tiene que prestar toda su atención al titular, ya que es el “día del juicio” para este último. Debe tomar notas detalladas, pero sin interrumpir el hilo del pensamiento del entrevistado. La entrevista puede mantener su rumbo si sigue ciertos lineamientos preparados de antemano; por ejemplo:

1. Por favor describa brevemente su función general.
 2. ¿Cuál es el objetivo principal que persigue su puesto?
 3. ¿A cuanto asciende la responsabilidad anual en el aspecto monetario?
 4. Describa la organización de su departamento y sus funciones.
 5. Describa las políticas que inicia, interpreta o se sujeta de manera específica.
 6. De ejemplos de los tipos de procedimientos que inicia, interpreta o se sujeta.
 7. De ejemplos de la planeación que debe realizar para llevar a cabo su trabajo.
 8. Mencione las principales responsabilidades de su trabajo, resultados esperados y responsabilidades delegadas.
 9. ¿Cuál es el gasto máximo que puede aprobar?
 10. Describa el tipo de orientación, dirección o supervisión que recibe.
 11. ¿Que tipo de educación formal o experiencia cree que se necesita para desempeñar su puesto de manera aceptable?
-

12. ¿Que aptitudes para las relaciones humanas requiere su puesto? Describa algunas formas de relaciones humanas típicas del puesto: con subordinados, departamentos, con personas ajenas a la compañía.

3.8 REDACCION DE LA DESCRIPCION DE PUESTO

La descripción escrita debe ayudar al lector a captar los hechos esenciales y significativos de la posición. Los detalles innecesarios tienen que evitarse.

La descripción ha de redactarse de acuerdo con la forma con que se realiza el trabajo, no como el titular piensa debería realizarse, ni como se realizó en el pasado, ni como debería hacerse en el futuro. En la gran mayoría de los casos los aspectos realmente significativos de un puesto pueden registrarse en no más de dos páginas. En efecto, limitar a dos páginas el máximo de extensión para describir un puesto administrativo obliga a pensar en forma clara y concisa respecto a los hechos relevantes, y ayuda a redactar con limpieza y precisión.

La tarea del analista consiste en registrar los hechos significativos y no en sacar conclusiones sobre ellos, en suma al redactar una descripción de puestos, el analista debe:

1. Centrarse en los hechos importantes, significativos, expresados en términos objetivos.
2. Seguir un esquema uniforme.
3. Escribir con un lenguaje claro, preciso, y empleando un estilo uniforme.
4. Evitar repeticiones y trivialidades.

3.9 FORMATO DE LA DESCRIPCION DE PUESTOS

Después de un encabezado estándar que incluye el título del puesto, el nombre del titular, el departamento o división al que pertenece el puesto, la fecha y nombre del analista de puestos, una buena descripción debe empezar con un enunciado que, en dos o tres oraciones, diga el porque el puesto está en la nómina. A continuación se indican las otras secciones que normalmente se incluyen en una descripción escrita de puestos.

DIMENSIONES. Esta sección resume, en términos generales, todas las estadísticas relativas al puesto y da al lector una clara idea de la magnitud de los resultados finales afectados por el puesto. La magnitud se mide en términos monetarios anuales, ya se trate de presupuestos operativos, volumen de ventas, costos de sueldos y salarios, activos o fondos administrados y demás aspectos importantes del puesto. Para proporcionar una perspectiva adicional, deben incluirse otras cifras pertinentes además del dinero; por ejemplo, cantidad de subordinados, número de plantas, volúmenes unitarios, etc.

NATURALEZA Y ALCANCE. Esta sección es el verdadero núcleo de la descripción de puestos. Tiene que redactarse en estilo narrativo e informar al lector en que consiste el puesto. En esta sección se describen los siguientes aspectos del puesto.

1. Cómo está integrado dentro de la organización; se incluyen referencias a relaciones internas y externas importantes.
2. La composición general del staff de soporte; se incluye un breve resumen de cada función que supervise.
3. La naturaleza general así como el conocimiento técnico, administrativo y de relaciones humanas requerido. Si se trata de un puesto de mercadotecnia, por ejemplo, hay que describir lo que se vende, cómo se vende, la forma en que se realiza la distribución, las técnicas promocionales que se emplean, el tipo y número de competidores y los demás retos importantes para el puesto.
4. La clase de problemas que tiene que enfrentar y resolver. La descripción debe mencionar los principales problemas que afectan al puesto incluyendo los que ha de resolver el titular y los que someterá a la autoridad superior.
5. La naturaleza y fuente de los controles existentes que limitan la libertad del titular para resolver problemas y tomar decisiones. Los límites de acción existen en cierta medida, en forma de políticas y procedimientos establecidos en las relaciones de supervisión o en el trabajo mismo. Hasta el más alto ejecutivo de una empresa está limitado por el consejo, los accionistas, las leyes federales y estatales, etc.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES. Esta sección consta de una lista de los principales resultados finales que son la razón por la cuál existe el puesto. Cada punto debe ser enunciado conciso de “lo que se hace”, complementado por una frase que aclare “por qué” se hace. Tienen que fijarse responsabilidades a las que puedan aplicarse

medidas de evaluación de desempeño. La siguiente lista de verificación ayudara a cubrir en su totalidad todas las áreas administrativas de las que podría responsabilizarse a cualquier puesto:

1. *Organización.* ¿ Qué responsabilidad, si hay, tiene el titular del puesto sobre: la planeación de la estructura organizacional; sobre la integración humana; sobre el desarrollo y la motivación, incluyendo los aspectos de selección, entrenamiento, evaluación, administración de sueldos y salarios, contratación y despidos, etc.
2. *Planeación estratégica.* ¿ Qué responsabilidad, si la hay, tiene el titular sobre la planeación a largo plazo? ¿Tiene alguna responsabilidad en fijación de objetivos, políticas, metas y objetivos a largo plazo o niveles de calidad para personas, equipos y productos?
3. *Planeación táctica del logro de objetivos, su ejecución y dirección.* ¿ Qué responsabilidad tiene el puesto sobre la administración, supervisión o realización de actividades diarias, con el fin de cumplir en forma efectiva con las funciones asignadas?
4. *Revisión y control.* ¿Qué responsabilidad tiene el puesto para evaluar la efectividad con la cuál la organización cumple con sus objetivos? ¿ Con qué controles clave cuenta el puesto para emitir señales de advertencia cuando las cosas van mal? Si no existen controles, ¿debería de haberlos?

La figura 2.1 muestra un ejemplo de una descripción de puesto para personal empleado.

3.10 APROBACION DE LA DESCRIPCION DE PUESTOS

En este estudio se supone que la información sobre cada puesto es resultado de una entrevista realizada por el analista al titular del puesto. Sin duda éste es el mejor método, pero también el más lento. Una opción es darle al titular una serie de instrucciones y pedirle que redacte su propia descripción de puesto, la cuál se someterá después a la revisión del analista; otra es pedirle al titular responda un cuestionario para que, con la srespuestas, el analista elabore la descripción.

En cualquier caso, la descripción deberá revisarse por el titular del puesto y aprobarse, al menos por el supervisor inmediato. Se eliminan las diferencias de opinión sobre cómo se percibe el puesto, y se prepara entonces la descripción definitiva.

3.11 ACTUALIZACION DE LA DESCRIPCION DE PUESTOS

Después de implantar un sistema de valuación de puestos, tiene que establecerse el procedimiento para mantener actualizadas las descripciones y las valuaciones. Puesto que la descripción se centra en los resultados finales y no en las tareas, es innecesario revisar la descripción y reevaluar el puesto mientras éste no sufra cambios de importancia. Ello se requiere cuando ocurren reorganizaciones departamentales, divisionales o corporativas, cuando se crean nuevos puestos o los existentes se combinan con otros. Además suceden cambios insignificantes que se van acumulando hasta convertirse en importantes con el paso del tiempo.

FIGURA 2.1 EJEMPLO DE DESCRIPCION DE PUESTO

TITULO DE PUESTO: Gerente de remuneraciones y prestaciones

FECHA:

INFORMACION PROPORCIONADA POR:

ANALISTA DE PUESTO:

DIVISION / PLANTA:

DEPARTAMENTO:

REVISADO POR:

Objetivos fundamentales

Planea y dirige el desarrollo e implementación, y controla la administración de programas sobre evaluación de puestos administrativos, administración de sueldos, remuneración mediante incentivos y prestaciones a empleados, que permitan a la compañía atraer, motivar y retener al personal con gran capacidad dentro de los límites de costos competitivos

Dimensiones

Nómina total	\$ _____
Costo planes de jubilación	\$ _____
Costo de seguro colectivo	\$ _____
Presupuesto de gastos	\$ _____
Personas supervisadas	\$ _____

Naturaleza y alcance del puesto

Este puesto reporta al director de relaciones industriales. Se espera que su titular este informado de toda actividad sobre remuneraciones y prestaciones que realicen las compañías líderes de la comunidad industrial del país, y que desarrolle

FIGURA 2.1 EJEMPLO DE DESCRIPCION DE PUESTO (continuación)

programas globales de remuneracion que satisfagan las necesidades de la empresa, y que le permitan atraer, retener y motivar a empleados de gran capacidad. El titular dirige y hace investigaciones sobre: administración de sueldos,

planes de premios, planes de opción a comprar acciones, planes de seguro colectivo, planes de jubilación, etc. Además en colaboración con consultores lleva a cabo nuevos programas y políticas o cambia los existentes, a fin de mantener la compañía a niveles competitivos.

El titular del puesto sirve de consultor en remuneraciones y prestaciones a todas las divisiones y realiza auditorías administrativas de los programas correspondientes. Es responsable de que se cumpla con los requisitos y formularios fiscales, con los del seguro social y con los de otras dependencias gubernamentales, y de que se mantengan al día los registros de sueldos de la corporación.

El titular funge como secretario del comité de jubilaciones y colabora estrechamente con el director de relaciones industriales y con el comité de remuneraciones para ejecutivos, en la administración de programas como el plan de incentivos para ejecutivos, el plan de compra de acciones y en las revisiones de sueldos de ejecutivos. Cuando se le solicita colabora en las negociaciones laborales como experto en prestaciones.

Esta posición sostiene estrechas relaciones de trabajo con los siguientes departamentos: jurídico, contraloría, tesorería y fiscal. Mantiene relaciones externas con actuarios, corredores de seguros y asesores en remuneraciones. El titular es socio y miembro activo de las asociaciones de administradores profesionales en remuneraciones y prestaciones.

El principal reto del puesto consiste en 1) elaborar y recomendar programas de remuneración y prestaciones que posean el equilibrio correcto entre la parte directa e indirecta con el objeto de mantener un clima de compensación global en un nivel lo suficientemente competitivo que permita a la compañía desarrollar y conservar un cuerpo administrativo de gran capacidad y bien motivado, y una fuerza de trabajo hábil y orientada a la empresa, y 2) minimizar el costo de dichos programas por medio de métodos más efectivos de financiamiento y evitando la duplicación y los errores administrativos de los corredores y los actuarios.

A esta posición reportan los puestos de:

Analista de prestaciones: Este puesto lleva a cabo investigaciones y elabora recomendaciones de cambios a todos los programas de prestaciones: seguro colectivo, plan de jubilación y plan de compra de acciones. El titular sirve de consultor a las divisiones operativas en la administración de estos programas, en toda la corporación y controla su efectividad y administración.

Analista de remuneraciones: Este puesto realiza encuestas de sueldos e investigaciones de otras formas de remuneración directa y formula sus recomendaciones. El titular efectúa auditorías administrativas, en toda la empresa, a los programas de evaluación de puestos.

Principales responsabilidades:

1. Dirige el desarrollo de políticas y programas sobre remuneraciones y prestaciones que faciliten a la compañía atraer, retener y motivar a los empleados de mayor capacidad dentro de los límites de costos competitivos.
2. Se mantiene informado, por medio de investigaciones y de su participación en asociaciones profesionales, de las tendencias y niveles actuales de remuneraciones y prestaciones, con el fin de asegurar que los programas de la compañía conserven su nivel de competitividad.
3. Sirve de consultor en remuneraciones y prestaciones a todos los centros de utilidades, con objeto de que mantenga una administración precisa y justa.
4. A solicitud del grupo negociador, participa en las negociaciones contractuales como expertos en pensiones y seguros a fin de brindarle un máximo de respaldo en estos temas.
5. Dirige la elaboración de folletos, desplegados y otros medios de comunicación, que informen a los empleados acerca de los programas de remuneración y prestaciones en la empresa.
6. Se mantiene al tanto de toda nueva ley o reglamento fiscal federal, estatal y municipal.

CAPITULO 4

ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

4.1 METODO HAY DE PERFILES Y ESCALAS GUIAS

Uno de los principales métodos de valuación utilizados en el Continente Americano es el método Hay, con el cuál mediante un proceso sencillo pueden valuarse puestos gerenciales, profesionales y técnicos. Dicho sistema es utilizado por más de cuatro mil organizaciones en cerca de 30 países.

Este sistema se caracteriza por considerar tres factores importantes: el conocimiento necesario para realizar un trabajo, el tipo de pensamiento requerido para resolver los problemas comunes y las responsabilidades asignadas. fig. 3.1

CONOCIMIENTOS PRACTICOS. La suma total de cada tipo de capacidad o habilidad, necesaria para un desempeño aceptable del puesto. Sus tres aspectos son requisitos para:

1. Procedimientos prácticos, técnicas y conocimientos especializados en el ramo de empleos, en funciones comerciales y en disciplinas profesionales o científicas.
2. Integración y armonización de logros simultáneos de diversas funciones dentro de situaciones administrativas que ocurren en los campos operativo, técnico, de apoyo o administrativo. Esto supone, en alguna combinación, habilidad para planear, organizar, ejecutar, controlar y evaluar, y puede ejercer en forma consultiva y también ejecutiva.
3. Habilidad activa, de práctica de persona a persona en el trabajo con otros individuos.

SOLUCION DE PROBLEMAS. El uso original y automático del conocimiento práctico requerido por el puesto para identificar, definir y resolver problemas. “Usted

piensa según lo que sabe”. Esto es verdad aún en el trabajo más creativo. La materia prima de cualquier pensamiento es el conocimiento de hechos, principios y medios. Por esta razón la solución de problemas se trata como un porcentaje del conocimiento práctico.

La solución de problemas tiene dos aspectos:

1. El ambiente en el que el pensamiento tiene lugar.
2. El desafío presentado por el pensamiento que ha de realizarse.

FIG. 3.1 (a) MATRIZ DE HABILIDADES

		HABILIDADES GERENCIALES											
		I MINIMAS			II HOMOGÉNEAS			III HETEROGÉNEAS			IV AMPLIAS		
HABILIDADES ESPECIALIZADAS	PROFUNDIDAD DE CONOCIMIENTO Y HABILIDADES	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	A ELEMENTALES	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175
	B OFICIO INCIPIENTE	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	209	230
	C OFICIO NORMAL	100	115	132	132	152	175	175	209	230	230	264	304
	D OFICIO AVANZADO	132	152	175	175	209	230	230	264	304	304	350	400
	E ESPECIALIZACIÓN BÁSICA	175	209	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528
	F ESPECIALIZACIÓN MADURA	230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700
	G ESPECIALIZACIÓN AVANZADO	304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920
	H ESPECIALIZACIÓN EXCEPCIONAL	400	460	528	528	608	700	700	800	920	920	1056	1216

I BÁSICAS: EL PUESTO IMPLICA TRATAR A LAS PERSONAS Y EFICACIA.
 II SIGNIFICATIVAS: IMPLICA ENTENDER A LAS PERSONAS A FIN DE SERVIRLAS CON EFICACIA.
 III CRÍTICAS: POR SU NATURALEZA EXIGE COMPRENDER A FONDO SITUACIONES HUMANAS Y MOTIVAR A LAS PERSONAS.

RESPONSABILIDAD. Ser responsable de la acción y sus consecuencias. Es el efecto medido que el puesto tiene sobre los resultados finales de la organización. Posee tres aspectos en el siguiente orden de importancia:

1. Libertad de actuar. El grado de guía personal, de procedimientos o sistemas o control de acciones, en relación con la importancia principal del puesto.
2. Efecto del puesto en los resultados finales. La medida en que el puesto puede afectar directamente las acciones necesarias para producir resultados dentro de su principal interés.
3. Magnitud. La parte total de la organización comprendida por el interés principal del puesto. Esto se refleja por lo general, aunque no necesariamente, en

los ingresos o gastos anuales relacionados con el área en la que el puesto tiene su interés principal.

FIG. 3.1 (b) MATRIZ DE SOLUCION CONCEPTUAL DE PROBLEMAS

		COMPLEJIDAD DEL PROCESO							
		I REPETITIVO		II CON MODELOS		III INTERPOLATIVO		IV ADAPTATIVO	
HABILIDADES ESPECIALIZADAS	A SIMPLEMENTE ESTRUCTURADO	10%	12%	14%	16%	19%	22%	25%	29%
	B LESTRUCTURADO	12%	14%	16%	19%	22%	25%	29%	33%
	C SEMIESTRUCTURADO	14%	16%	19%	22%	25%	29%	33%	38%
	D NORMADO	16%	19%	22%	25%	29%	33%	38%	43%
	E CLARAMENTE DEFINIDO	19%	22%	25%	29%	33%	38%	43%	50%
	F AMPLIAMENTE DEFINIDO	22%	25%	29%	33%	38%	43%	50%	57%
	G GENERICAMENTE DEFINIDO	25%	29%	33%	38%	43%	50%	57%	64%
	H ABSTRACTAMENTE DEFINIDO	29%	33%	38%	43%	50%	57%	66%	76%

FIG. 3.1 © MATRIZ DE RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS

		MAGNITUDES (\$ 000)											
		1. MUY PEQUEÑA				2. PEQUEÑA				3. MEDIANA			
LIBERTAD PARA ACTUAR	TIPO DE IMPACTO	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P
	A LIMITADA	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50
	B CONTROLADA	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76
	C ESTANDARIZADA	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115
	D REGLAMENTADA	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175
	E DIRIGIDA	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264
	F GUIADA	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400
	G ORIENTADA	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608
	H ABIERTA	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920

TIPO DE IMPACTO: P) PRIMARIO EL PLANO DE RESPONSABILIDAD COMPARTIDA RESPONSABILIDAD CORRIENTE Y SIEMPRE DELEGAR ALGUN RIESGO ALGUNO
 R) RIESGO EXISTENTE PARA DAR SERVICIOS DE INFORMACION Y REGISTRO

Un cuarto factor, las condiciones de trabajo, se usa, cuando es apropiado, en los puestos en que los riesgos, ambiente desagradable y exigencias físicas particulares, o cualquiera de los tres, son elementos significativos.

Dentro de la estructura de definiciones, cada escala tiene escalas semánticas que reflejan grados de presencia de cada elemento. Cada escala, excepto la de solución de problemas, puede extenderse hasta reflejar el tamaño y la complejidad de la organización en la que se aplica.

A cada factor se le asigna un valor que se expresa en un número. Más adelante es importante el número, pero por el momento lo primordial es la secuencia. Los números (en excepción los más bajos) aumentan a un índice del 15%. Es así por el principio general de escalas psicometricas derivado de la ley de Weber: “ cuando se comparan objetos, no percibimos la diferencia absoluta entre ellos, sino la relación de esta diferencia con la magnitud de los dos objetos comparados”. Además por cada tipo de diferencia física percibida, la medida de la diferencia que se requiere para ser advertida tiende a ser un porcentaje específico constante. El concepto de “diferencia observable” se adoptó para las escalas del método de perfiles y se estableció en 15%. Específicamente, se descubrió que un comite de evaluación de puestos, cuando compara dos puestos similares sobre cualquier factor sencillo, tiene que percibir cuando menos 15% de diferencia para que el grupo coincida en que el puesto A era mayor que el puesto B.

Antes de que existieran las escalas, se observó que los puestos tenían formas características. Más aún, estas formas las conocían los gerentes y podrían ponerlas en palabras con facilidad si poseían un lenguaje útil. La agrupación de los elementos del contenido del puesto bajo los rubros *conocimiento práctico, solución de problemas y responsabilidad* les dio este lenguaje. Las formas de los puestos se caracterizan como:

“Ascendente”, en las que la responsabilidad excede a la solución de problemas.

“Plano”, en las que los factores son exactamente iguales.

“Descendente”, en las que la responsabilidad es menor que la solución de problemas.

Si bien todos los puestos deben tener, por definición, algo de cada factor, mucho o poco, las cantidades relativas de cada uno pueden ser muy diferentes. Por lo tanto, una de las tres formas no solo tiene que aparecer, sino que también debe de tener su propia realidad creíble.

Así, un puesto ascendente es aquel en que los resultados que se han de alcanzar son una característica relativamente más importante que el pensamiento exhaustivo, es

decir un puesto en el que se “hace”. Un puesto descendente es aquel en que el uso intensificado del conocimiento mediante el pesamiento es de mayor importancia que la responsabilidad por los resultados consecuentes, o sea un puesto en el que se “piensa”. Un puesto plano u horizontal es el que tiene en equilibrio el “pensar” y el “hacer”.

Por ejemplo, un puesto de ventas o de producción sería un típico puesto ascendente, uno para “hacer”, en el que se destaca claramente el trabajo que se efectúa conforme a metas o presupuestos muy específicos y a menudo muy mensurables. El trabajo de un químico que consiste en hacer investigaciones, o el de un analista sería un típico puesto descendente o de “pensar”, en el que es más importante recoger y estudiar información que realizar acciones basadas en resultados..

4.2 IMPLANTACION DEL METODO DE PERFILES

El objetivo es colocar todos los puestos de una organización en una secuencia que represente el orden y la extensión de su dificultad e importancia dentro de la organización. La implantación del método se realiza de la siguiente manera:

1. Selección y determinación de la extensión de las escalas guías.
2. Elegir una muestra de puestos clave que abarque todos los niveles, funciones y unidades de la empresa.
3. Se preparan las descripciones de puestos previamente autorizadas.
4. Se selecciona un comité de evaluación de puestos para que evalúe la muestra de puestos clave. El criterio común para la selección de los miembros deben: A) ser de organizaciones de ramo y personal diferentes; B) tener un nivel más o menos equivalente dentro de la organización; C) ocupar puesto más altos que los que se van a evaluar (es decir, lo suficientemente altos para tener una perspectiva, pero no tan altos que no esten en contacto); D) estar familiarizados con la organización para comprender no solo sus propósitos y estructura sino también sus valores.
5. El comité de evaluación lo debe dirigir un experto en el sistema de valuación como maestro y consejero.
6. El comité evalúa cada puesto para el que acepta la descripción como muestra clara de que le parece creíble.
7. Las instrucciones para el comité son claras y específicas: A) Sus integrantes deben dar sus opiniones dentro del contexto de toda la organización, no de su

propia unidad. B) Si aceptan la descripción deben evaluarla como está, sin considerar ningún conocimiento que puedan tener sobre la capacidad, desempeño, potencial o sueldo del titular del puesto o sobre el valor de mercado de esta ocupación. C) Deben lograr entendimiento común del método de evaluación. D) Ningún puesto se evalúa definitivamente hasta que no se hayan evaluado todos; es decir cualquier evaluación puede cambiar mientras el comité aprende y se convierte en un equipo coherente. E) El comité termina su trabajo hasta que todos sus miembros están de acuerdo en que la lista total de evaluaciones tiene sentido, aún cuando algún miembro pueda tener reservas sobre alguna evaluación.

8. En la mayoría de los casos, se lleva a cabo un proceso de revisión ya sea por un comité formal de revisión de un nivel más alto de autoridad.

CAPITULO 5

MERCADO DE SUELDOS Y PRESTACIONES

5.1 CONCEPTOS DE INVESTIGACION DE MERCADO

Dentro de ciertas zonas las empresas compiten por el personal y dentro de una industria determinada compiten por los beneficios. Como por otra parte, los costos de mano de obra influyen sobre la rentabilidad, se puede afirmar que los sueldos dentro de una zona e industria determinada, deben establecerse, en cierto modo, competitivamente, como los precios de venta. Si la escala de sueldos, sin tener en cuenta su justicia queda por debajo del nivel de competición, será preciso elevarla a fin de asegurarse el personal necesario.

Por lo tanto, la utilización de una escala de sueldos que no se ajusta a las tarifas de la zona e industrias correspondientes, puede inutilizar la misma valuación de puestos. Uno de los propósitos fundamentales de la valuación de puestos consiste en garantizar los niveles de salarios justos. Por ésta razón, no se debe iniciar ninguna negociación acerca de la escala hasta que la empresa esté segura de que sus tarifas pueden competir en el mercado de trabajo con las restantes de su zona e industria.

El objetivo fundamental de un informe sobre compensación consiste en determinar el gasto que supone para una empresa conseguir y mantener una fuerza laboral eficaz. Para saber cuanto cuesta atraer y conservar dicha fuerza laboral, es preciso adquirir información acerca de las empresas competidoras, a fin de elaborar una política de sueldos que pueda afrontar dicha competición.

Al empleado sólo le interesa realmente sus ingresos netos, sin preocuparse si proceden de su sueldo base, de las prestaciones, incentivos, horas extras o cualquier factor que afecte sus ingresos. En cambio, el informe sobre compensaciones, apunta a deslindar todos los elementos que intervienen en la estructura de sueldos, a fin de

obtener una visión comparativa de la misma. Una compañía puede tener unos sueldos base excepcionalmente bajos y sin embargo, gracias a su sistema de prestaciones e incentivos generoso, los empleados pueden disfrutar de una remuneración considerablemente superior al de la competencia. En tal caso, la nueva comparación de los sueldos base sería errónea y perjudicaría a la empresa que realiza la investigación, haciéndole creer que su estructura de sueldos no es adecuada. Por lo tanto, el informe debe tener en cuenta todos los elementos que influyen sobre la remuneración al empleado. Este tipo de estudio, nos da a conocer indicadores referentes a la atracción, mantenimiento y motivación de los mejores elementos del mercado; de la misma forma nos permite diseñar sistemas de sueldos sobre bases de equidad y justicia para lo cual se deberá tomar en cuenta tanto las condiciones económicas como la situación laboral de la empresa.

Dicho estudio es realizado en la mayoría de los casos por medio de una encuesta, misma que definimos como una recolección de información sobre un segmento representativo de un universo dado, en un momento determinado.

5.2 CARACTERISTICAS DE ENCUESTAS DE MERCADO

Para lograr una percepción más amplia de los alcances de dicha encuesta consideramos conveniente incluir sus principales características:

CONTENIDO DE LA ENCUESTA.

- * Salarios
- * Sueldos
- * Prestaciones

TIPOS DE ENCUESTAS.

- * **Propias.** Son aquellas que diseña la misma empresa que va a realizar el estudio, tomando en consideración únicamente las variables que para sus fines convengan.
- * **Participativas.** Son aquellas en que la empresa es invitada a participar, de tal forma que juega un rol pasivo en el diseño y manejo de las variables que integran la encuesta.
- * **De suscripción.** Son aquellas que se compran a organizaciones o a

instituciones especialistas en el procesamiento de este tipo de información.

- * Abiertas. Son aquellas que se aplican a diferentes ramos considerando algunas variables representativas.
- * Cerradas. Son aquellas en las que se escogen únicamente a un número selecto de empresas en función de su ramo o giro.

PUNTOS A CONSIDERAR EN AL ENCUESTA.

- * Filosofía
- * Política de sueldos
- * Frecuencia o periodicidad
- * Confidencialidad
- * Comparación de funciones no de títulos de puestos
- * Consideración de número de participantes
- * Suscripción o encuesta propia.

BASES PARA LA FIJACION DE UNA POLITICA DE SUELDOS

- * Situación económica
- * Condiciones generales del mercado
- * Costumbres y prácticas en la localidad
- * Aspectos legales
- * Imagen de la empresa

ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA

- * Cuestionario
- * Reporte interno
- * Reporte externo

INFORMADOR

- * Elemento clave con profundo conocimiento del tema
- * Confiabilidad por contactos personales
- * Crear corriente de confianza y colaboración
- * Reiterar absoluta confidencialidad de la información
- * Establecer convenio de reciprocidad.

PROGRAMA DE FECHAS

- * Visitas a participantes y recolección de datos
- * Entrega de reporte interno y externo
- * Realización de la siguiente encuesta

USOS DE LOS RESULTADOS ENCUESTADOS

- * Ajustes: puestos, sueldos y prestaciones
- * Establecimiento: condiciones, categorías y tabulador
- * Inicio o comprobación: estructura, posición de competencia e imagen

POLITICA DE SUELDOS (CONTENIDO).

- * Periodicidad de aumentos y porcentajes
- * Rangos de contratación
- * Ajustes y promociones
- * Aumentos generales y excepciones
- * Calificación de méritos
- * Análisis, descripción y valuación de puestos
- * Bases de comparación

PROCEDIMIENTO

- * Determinación del contenido de la encuesta
- * Diseño del cuestionario
- * Selección de puestos a encuestar
- * Descripción genérica de puestos
- * Parámetros de medición por puesto
- * Selección de participantes
- * Programación de fechas

ALGUNAS PRESTACIONES A CONSIDERAR

- * Aguinaldo
- * Dias y prima de vacaciones
- * Bonos especiales
- * Reparto de utilidades
- * Fondo de ahorro

1020128450

- * Plan de auto, gastos y mantenimiento
- * Seguros de vida y accidente
- * Seguro de gastos médicos mayores
- * Exámen medico anual
- * Ayuda escolar y becas
- * Subsidio cuota IMSS
- * Comedor y bonos de despensa
- * Ayuda por defunción, nacimiento y matrimonio
- * Dias descanso adicionales a la ley.

PUNTOS A CONSIDERAR RELATIVOS A SUELDOS

- * Título de puesto y descripción genérica
- * Diferencias substanciales
- * Número de ocupantes
- * Organigrama
- * Rangos de sueldos: mínimo, medio y máximo
- * Promedio real

COMPARACION CONTRA

- * Localidades
- * Industria
- * Rama

REPORTE EXTERNO

- * Clave de identificación
- * Carta de agradecimiento
- * Aclaraciones
- * Importancia de la presentación

LINEAS DE TENDENCIAS

- * Sueldos base
- * Sueldos mínimos y Máximos
- * Prestaciones
- * Compensación total

5.3 ENCUESTAS DE MERCADO PROPIAS

La mayoría de las empresas prefieren realizar el esfuerzo de planear, organizar, levantar, procesar y elaborar reportes internos y externos de una encuesta propia, con la cuál puedan diseñar estrategias de análisis de sueldos, salarios y prestaciones para un mercado específico, que participar o suscribirse en encuestas lideradas por otras empresas o instituciones de las cuales sólo podrán obtener información parcial del mercado en el que están compitiendo y el cual los afecta directamente.

En la figura 4.1 podemos visualizar un ejemplo práctico de una encuesta utilizada por una empresa del ramo metal mecánica. Esta encuesta abarca la información básica requerida para realizar el análisis de sueldos , salarios, prestaciones, tendencias y comparativos puesto a puesto.

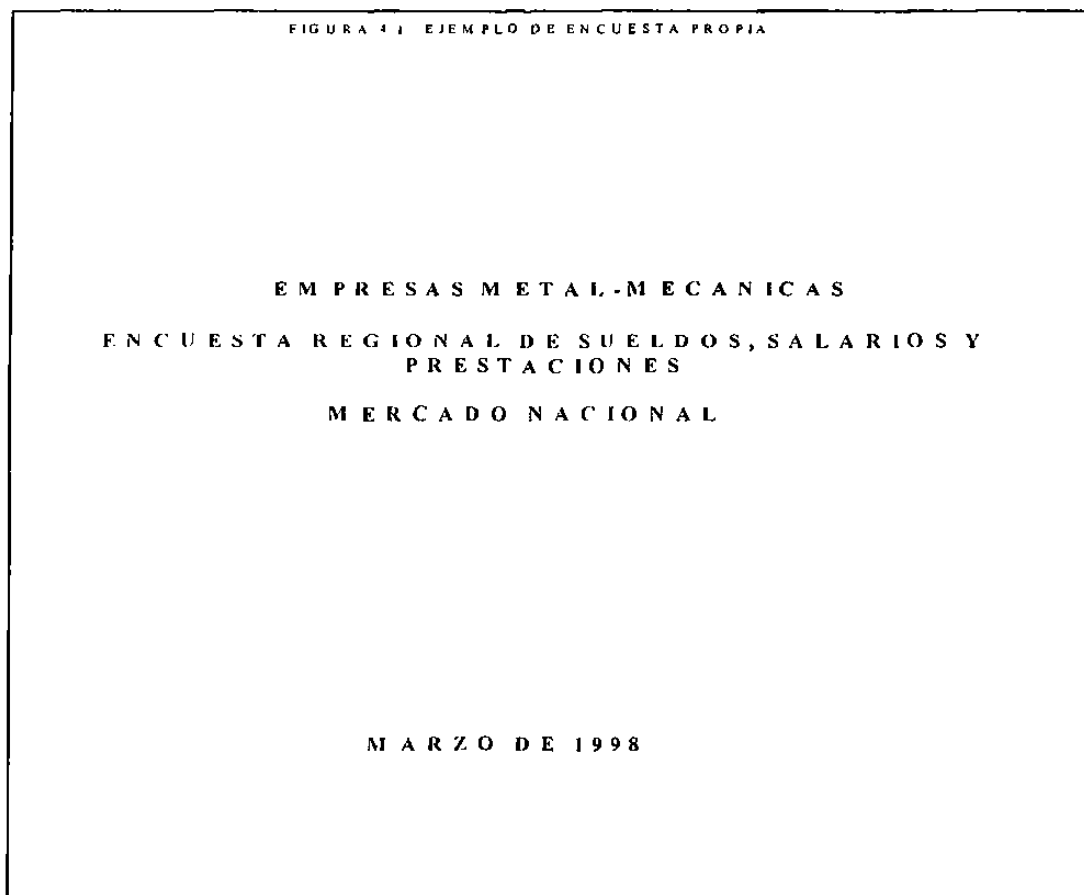


FIGURA 4.1 EJEMPLO DE ENCUESTA PROPIA (CONTINUACION I)

DATOS DE LA EMPRESA

NOMBRE: _____

DOMICILIO: _____

CIUDAD: _____ ESTADO: _____

TELEFONO: _____ FAX: _____

GIRO O PRODUCTO: _____

SINDICATO DE AFILIACION: _____

MONTO ANUAL DE VENTAS (EN MILES): \$ _____

CAPITAL CONTABLE (EN MILES): \$ _____

PERSONAL	NUMERO	NOMINA(MILES \$)
EMPLEADOS	_____	_____
OPERARIOS	_____	_____

INDICE DE ROTACION MENSUAL (%)

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL
EMPLEADOS	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
OPERARIOS	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

CRECIMIENTO DE SUELDOS Y SALARIOS EN EL AÑO

	FECHA	PORCIENTO
EMPLEADOS	_____	_____
OPERARIOS	_____	_____

RESPONSABLE DE LA INFORMACION:

NOMBRE

PUESTO

FIGURA 4.1 EJEMPLO DE ENCUESTA PROPIA (CONTINUACION 2)

PRESTACIONES EMPLEADOS

AGUINALDO: DIAS: _____ PORCENTAJE: _____

VACACIONES:

AÑOS	DIAS	PRIMA VACACIONAL (DIAS/PORCENTAJE)
1	_____	_____
2	_____	_____
3	_____	_____
4	_____	_____
5-9	_____	_____
10-14	_____	_____

DESPENSA: BONOS \$: _____ % SUELDO: _____

SEGURO DE VIDA: PAGO PRIMA ANUAL POR PERSONA \$: _____

FONDO DE AHORRO: % SUELDO QUE PAGA LA EMPRESA: _____

COMEDOR: MONTO MENSUAL QUE PAGA LA EMPRESAS: _____

TRANSPORTE: MONTO MENSUAL QUE PAGA LA
EMPRESAS: _____

AYUDA ESCOLAR Y BECAS: MONTO MENSUAL QUE PAGA LA
EMPRESAS: _____

AY. MATRIMONIO: DIAS: _____ CANTIDAD OTORGADAS: _____

AY. NACIMIENTO: DIAS: _____ CANTIDAD OTORGADAS: _____

AY. DEFUNCION: DIAS: _____ CANTIDAD OTORGADAS: _____

OTRAS PRESTACIONES: DIAS: _____
CANTIDAD OTORGADAS: _____
% DEL SUELDO _____

FIGURA 4.1 EJEMPLO DE ENCUESTA PROPIA (CONTINUACION 3)

PRESTACIONES OPERARIOS

AGUINALDO: DIAS: _____ PORCENTAJE: _____

VACACIONES:

AÑOS	DIAS	PRIMA VACACIONAL (DIAS/PORCENTAJE)
1	_____	_____
2	_____	_____
3	_____	_____
4	_____	_____
5-9	_____	_____
10-14	_____	_____

DESPENSA: BONOS \$: _____ % SUELDO: _____

SEGURO DE VIDA: PAGO PRIMA ANUAL POR PERSONA \$: _____

FONDO DE AHORRO: % SUELDO QUE PAGA LA EMPRESA: _____

COMEDOR: MONTO MENSUAL QUE PAGA LA EMPRESAS: _____

TRANSPORTE: MONTO MENSUAL QUE PAGA LA
EMPRESAS: _____

AYUDA ESCOLAR Y BECAS: MONTO MENSUAL QUE PAGA LA
EMPRESAS: _____

AY. MATRIMONIO: DIAS: _____ CANTIDAD OTORGADAS: _____

AY. NACIMIENTO: DIAS: _____ CANTIDAD OTORGADAS: _____

AY. DEFUNCION: DIAS: _____ CANTIDAD OTORGADAS: _____

PREMIO PUNT. Y ASIST.: % _____ CANTIDAD \$: _____

PREMIO POR PRODUCCION: % _____ CANTIDAD \$: _____

OTRAS PRESTACIONES: DIAS: _____
CANTIDAD OTORGADAS: _____

FIGURA 4.1 EJEMPLO DE ENCUESTA PROPIA (CONTINUACION 4)

PUESTOS EMPLEADOS						
PUESTO	OC	SBM	S. MIN.	S.MED.	S.MAX.	VAL.
GTE. PRODUCCION						
GTE. ABASTECIMIENTO						
GTE. ADMINISTRATIVO						
GTE. REC. HUMANOS						
GTE. INGENIERIA						
GTE. MANTENIMIENTO						
GTE. ASEG. CALIDAD						
JEFE TURNO PROD.						
JEFE COMPRAS						
JEFE CONTABILIDAD						
JEFE DE PERSONAL						
JEFE INGENIERIA PROD.						
JEFE TURNO MITO.						
SUP. PRODUCCION						
AUX. CONTABILIDAD						
COORD. REC. HUMANOS						
SUP. CALIDAD						
ING. PROCESO						
ING. INDUSTRIAL						
SECRETARIA GCIA.						

FIGURA 4.1 EJEMPLO DE ENCUESTA PROPIA (CONTINUACION 5)

PUESTOS OPERARIOS		
PUESTO	OCUP.	SALARIO BASE DIARIO
AJUSTADOR		
ALBAÑIL		
OF. ELECTROMECHANICO		
OF. GALVANOPLASTIA		
OP. LINEA ENSAMBLE		
PRENSISTA		
BODEGUERO		
CARPINTERO		
HORNERO		
MATRICERO		
ARMADOR		
PINTOR		
OF. HERRERIA		
OP. MONTACARGAS		
OP. GENERAL. PRODUCCION		
OP. TRABAJOS VARIOS		
OP. GRUA PUENTE		
OP. MAQ. AUTOMATICA PROD.		
SOLDADOR		
MECANICO APARATISTA		

FIGURA 4.1 EJEMPLO DE ENCUESTA PROPIA (CONTINUACION 6)

PUESTOS OPERARIOS		
PUESTO	OCUP.	SALARIO BASE DIARIO
SURTIDOR DE MATERIALES		
LUBRICADOR		
OP. MOLINOS		
OP. SERVICIOS GENERALES		
OP. INSPECTOR DE CALIDAD		

DESCRIPCION GENERICA PUESTOS SINDICALIZADOS

AJUSTADOR.
Efectúa trabajos de fabricación, ajuste y mantenimiento en general de troqueles y herramientas, en todos sus pasos conforme a las normas técnicas establecidas, maneja toda clase de máquinas herramientas de taller, observa las normas de seguridad e higiene de la empresa.

ALBAÑIL.
Realiza trabajos de construcción y/o reparación de cimientos, lozas, techos y otras obras de albañilería necesarios para la empresa. Prepara mezcla, pega tabiques, hace amarres y castillos, arma varillas para trabes, cimbra y colado de concreto en losas, contratrabes y columnas, realiza aplanados y recubre pisos., observando las normas de seguridad e higiene de la empresa.

OP. ELECTROMECHANICO.
Efectúa trabajos de reparación, instalación y mantenimiento preventivo en los equipos, maquinaria e instalaciones de las áreas productivas, según programas de mantenimiento y ordenes de trabajo, solicitando los materiales requeridos para cumplir con las especificaciones, y dentro de las normas de seguridad e higiene de la empresa.

OFICIAL DE GALVANOPLASTIA.
Efectúa el acabado de piezas (zincado y cromado) por medio de su inmersión en soluciones químicas, para aplicar el proceso de electrólisis vigilando el correcto funcionamiento del equipo y de las especificaciones (eléctricas, de tiempo y químicas) dentro de las normas de seguridad e higiene de la empresa.

OP. LINEA DE ENSAMBLE.
Realiza trabajos de ensamble de partes o componentes del producto sobre la línea de producción, utilizando herramientas manuales, neumáticas y eléctricas , cumpliendo con los estándares de calidad y productividad ,respetando las normas de seguridad e higiene de la empresa.

FIGURA 4.1 EJEMPLO DE ENCUESTA PROPIA (CONTINUACION 7)

DESCRIPCIÓN GENERAL DE PUESTOS SINDICALIZADOS

PRENSISTA.

Efectúa el maquinado de piezas (troqueles, dados y/o herramientas), operando máquinas niveladoras, cortadoras, cizallas, rebordadoras, prensas, dobladoras, embaldadoras y punzoneadoras, de acuerdo a especificaciones establecidas por las áreas técnicas de la empresa, vigilando el buen funcionamiento de su equipo de trabajo dentro de las normas de seguridad e higiene de la empresa.

BODEGUERO.

Efectúa la recepción, entrega a embarque de materiales, herramienta y/o producto terminado que se manejan en la bodega o almacén, realiza el orden y acomodo de las mercancías en los casilleros o anaqueles, llevando el control de los movimientos por medio de tarjetas, reportando a su superior los materiales faltantes de acuerdo con los mínimos establecidos, observando las normas de seguridad e higiene de la empresa.

CARPINTERO.

Realiza los trabajos de reparación y fabricación de muebles y artículos en general necesarios en la empresa, seleccionando y determinando la cantidad y tipo de madera y material necesario, lo prepara, lo desplanta, marca, corta, labra, arma y une las piezas y les da acabado necesario para su pintado final, respetando las normas de seguridad e higiene de la empresa.

HORNERO.

Realiza la operación del horno de fundición, efectuando su alimentación de acuerdo a instrucciones recibidas en cuanto a mezcla, vigila la operación del mismo, revisando y ajustando los controles de temperatura y presión tanto durante la fundición como durante el vaciado, reporta a mantenimiento fallas localizadas en el equipo y observa las normas de seguridad e higiene de la empresa.

MATRICERO.

Realiza con precisión los trabajos necesarios para el trazado, construcción y ajuste de un troquel cortador; selecciona los aceros adecuados en cualquier elemento de un troquel conociendo sus características y tratamientos; realiza en forma adecuada y precisa los cálculos y determinaciones para la construcción y comprobación de troqueles; observa las normas de seguridad e higiene de la empresa.

ARMADOR.

Realiza el montaje de los componentes del producto ya sea a través de tornillería o remachado, de acuerdo a las normas de calidad, tanto al efectuar el armado en el tren de ensamble como en operaciones individuales, dentro de las normas de seguridad e higiene de la empresa.

PINTOR.

Efectúa la aplicación de capas de pintura, barniz, laca o productos similares en los edificios e instalaciones interiores y exteriores y equipo en general de la empresa. Acondiciona previamente la superficie que se va a pintar, lijando, resanando o aplicando sellador o plástico, luego prepara la pintura, igualar tonos y observando las normas de seguridad e higiene de la empresa.

OF. HERRERIA.

Efectúa trabajos de soldadura y corte en cualquier posición con equipo eléctrico y de gas, en cualquier metal soldable, interpretando planos de sistemas de tubería, pautería y estructurales, seleccionando los materiales requeridos para cumplir con las especificaciones, y dentro de las normas de seguridad e higiene de la empresa.

MONTACARGUISTA O TRACTORISTA.

Realiza movimientos y/o estibas de materiales o productos dentro de las áreas productivas y almacenes de la empresa, a través de la operación de montacargas ó tractor, solicitando y/o presentando la documentación que ampara dichos movimientos, reportando fallas en el vehículo al taller mecánico y observando las normas de seguridad e higiene de la empresa.

FIGURA 4.1 EJEMPLO DE ENCUESTA PROPIA (CONTINUACION 8)

DESCRIPCION GENERICA PUESTOS SINDICALIZADOS

OPERARIO GRAL. DE PRODUCCION.

Realiza la preparación , alimentación y retiro de material que permita un flujo rápido en el proceso de fabricación del producto y observando las normas de seguridad e higiene de la empresa.

OPERARIO TRABAJOS VARIOS.

Efectúa el suministro de material para el ayudante de producción, así como la estiba y acomodo tanto al iniciar como al finalizar el proceso., observa las normas de seguridad e higiene de la empresa.

OPERADOR DE GRUA PUENTE.

Realiza maniobras con grúas puente, para desplazar material necesario en la fabricación del producto de acuerdo a las instrucciones recibidas, reportando dichos movimientos con las especificaciones y características de los materiales (peso, cantidad, tipo de material, etc.), todo dentro de las normas de seguridad e higiene de la empresa.

OP. MAQUINA AUTOMATICA DE PRODUCCION.

Abastece manualmente o con grúa, una o varias maquinas de producción de proceso automatizado, vigilando que su operación sea normal., dentro de las normas de seguridad e higiene de la empresa.

SOLDADOR

Realiza el trabajo de soldadura de piezas que se requieran de acuerdo a instrucciones recibidas de su supervisor, para lo cual opera puleadoras, pulidoras, equipo de soldar con gases o eléctricos, máquinas cortadoras horizontales de pestañas según las características de las piezas a soldar, respetando las normas de seguridad e higiene de la empresa.

MECANICO APARATISTA.

Fabrica, repara, acondiciona o modifica partes de maquinaria, equipo o material, utilizando para ello una variedad de máquinas, tales como: tomo, cepillo, fresadora, taladro, sierra y prensas, observando las normas de seguridad e higiene de la empresa.

SURTIDOR DE MATERIALES.

Surte de materiales para proceso a una línea de producción de acuerdo con cédulas, programas o instrucciones, observando las normas de seguridad e higiene de la empresa.

LUBRICADOR.

Efectúa la revisión y en caso de ser necesario realizar la lubricación de la maquinaria que se encuentre en la zona que esta bajo su responsabilidad dentro de la empresa, observando las normas de seguridad e higiene.

OP. MOLINOS.

Efectúa las operaciones de molienda de material virgen y de reciclaje cuidando se cumpla con las especificaciones requeridas para cada proceso, en cuanto a calidad y dimensiones y relación de las mezclas., observando las normas de seguridad e higiene de la empresa.

OP. SERVICIOS GENERALES.

Realiza trabajos de reparación y mantenimiento de instalaciones de servicio a planta y áreas administrativas según ordenes de trabajo, observando las normas de seguridad e higiene de la empresa.

INSPECTOR DE CONTROL DE CALIDAD.

Inspecciona el producto o sus componentes durante el proceso y/o al final del mismo, mediante la revisión visual y/o utilizando equipo e instrumentos de medición de acuerdo a estándares de calidad.

Es conveniente remarcar la importancia de la encuesta llamada propia, pues en este tipo de estudios, el diseño es primordial considerando que su contenido está basado únicamente en las necesidades particulares de la empresa que la elabora, obvio es que el beneficio mayor que se obtendrá del resultado de dicho estudio lo recibirá la propia empresa.

Asimismo el reporte interno contendrá la información más valiosa, en comparación con el reporte que se entregará a las empresas participantes. Así pues las encuestas de mercado de sueldos, salarios y prestaciones representan una de las más importantes herramientas de trabajo para los especialistas en compensaciones a la hora de definir sus estructuras de pago.

CAPITULO 6

DEFINICION DE ESTRUCTURAS DE SUELDOS Y PRESTACIONES

6.1 ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS DE SUELDOS

Dentro de la formulación de políticas de sueldos una de las actividades más importantes de la función son las relaciones con los empleados. Si se diseña e implanta de forma adecuada, satisfecerá a la vez los objetivos financieros de la empresa y de los empleados. Si, por el contrario está mal diseñada e implantada, significa un derroche de tiempo y fondos de la compañía.

Los *Sueldos* no pueden tener la significación limitada de dinero en la nómina, sino que debe definirse como el valor combinado de los ingresos reales mas prestaciones. Si los sueldos absorben una parte desproporcionada de las ganancias, los empleados se sentirán contentos con su salario por un tiempo, pero el desequilibrio puede conducir a la quiebra a la empresa. Del mismo modo, los sueldos bajos permiten temporalmente mayores ganancias a la compañía, pero no atraen ni tienen al personal capaz. Su consecuencia es el bajo rendimiento en el trabajo, la inestabilidad y el deterioro de la empresa.

El gerente de compensaciones debe conocer bien los objetivos de la compañía y los puntos de vista de los empleados para poder formular políticas que sean aceptables y beneficiosas entre sí. Un buen plan de compensaciones proporciona un buen pago y prestaciones que son competitivas pero no excesivos en un contexto comparativo en el mercado local y nacional. Las políticas de sueldos deben identificar en forma sistemática y objetiva las asignaciones de puestos de complejidad diferente que requieren distintas habilidades para que los índices de sueldos y las escalas de éstos reflejen tales variaciones. Además, los logros individuales deben recompensarse de modo adecuado, y la antigüedad en el servicio reconocerse de igual modo.

Las técnicas ordinarias de administración de sueldos y salarios – redacción de descripciones de puestos, evaluación de puestos, provisiones de incrementos de sueldos, realización de evaluaciones de desempeño y otras – son instrumentos muy conocidos para los ejecutivos de personal. Sin embargo, su efectividad se vería afectada en forma negativa si se administra con rigidez y no se ven los cambios en el lugar de trabajo. Son necesarios enfoques nuevos, más flexibles, ante la presencia de los círculos de calidad y los programas de enriquecimiento del trabajo que cruzan las líneas típicas de asignación de puestos; asimismo estimulan la acción del equipo, tendiente a mejorar la eficiencia y la satisfacción en el trabajo, y el potencial para el progreso personal.

6.2 CONSIDERACIONES BÁSICAS PARA DEFINIR LA ESTRUCTURA

Antes de diseñar la estructura de sueldos para el personal de confianza y gerencial, deben tomarse en cuenta varias decisiones. Estas incluyen las políticas de sueldos, el número de estructuras y si se empleará una estructura de línea o grado de sueldos. Por otra parte, hay que considerar la relación entre la estructura del personal de confianza y gerencial y la estructura del personal base.

Número de estructuras de sueldos. El número de estructuras para el personal de confianza y gerencial se relaciona con la amplitud del ámbito geográfico o internacional o con la cantidad de líneas de productos de la organización. También es determinante la filosofía de la gerencia. Existen más razones para adoptar una sola estructura cuando el personal es de confianza y gerencial que cuando es de puestos base. Estos últimos están relacionados con el mercado de trabajo local. Los puestos de confianza y gerenciales están relacionados con el mercado nacional de trabajo. El reclutamiento que se realiza en las universidades es nacional, y los sueldos asignados a una profesión en particular son relativamente uniformes en todo el país.

Que una organización opere en forma internacional implica casi siempre que deberá incrementar su número de estructuras. Se supone que habrá necesidad de tener una estructura distinta en cada país. Es probable que convenga tener una estructura de sueldos para los empleados nacionales y otra para los extranjeros; así estos podrán conservar su remuneración en relación directa con su país de origen.

Señalemos una vez más que el número de estructuras de sueldo es un problema que no puede tomarse a la ligera. Investigar y conversar con otros gerentes de compensación que operan en la misma industria o país proporcionará buena ayuda para tomar la decisión.

Tipo de estructura que debe usarse. En la actualidad se usan dos tipos de estructuras para puestos de confianza y gerenciales. Nos referimos a una como la estructura de líneas de sueldos y la otra como la estructura de grados de sueldos. La primera estructura es una línea continua de sueldos. Cuando la evaluación de dos puestos tienen sólo un punto de diferencia, cada uno tendrá un intervalo diferente de sueldo. En la estructura de sueldos por grados, los intervalos de puntos del puesto se agrupan, y todos los puestos que caen dentro de un intervalo determinado de puntos tienen el mismo mínimo y máximo de sueldo. Estos sistemas se basan en dos escuelas de pensamiento y constituyen el mejor tipo de estructura de sueldos para personal de confianza y gerencial. Se cree que los dos tipos pueden administrarse bien y que proporcionan excelentes resultados.

Relación con otras estructuras. Hay otra consideración que merece atención. El diseño de una estructura de sueldos para puestos de confianza y gerenciales debe relacionarse en forma apropiada con las estructuras del personal base y de salarios de la organización. Además hay que considerar la repercusión que va a tener el pago de tiempo extraordinario en los puestos base y pagados por hora. En la mayoría de las organizaciones los candidatos a algunos puestos de confianza son empleados que han ascendido de puestos base o pagados por hora. Asimismo debe de analizarse las diferencias entre los paquetes de prestaciones e incentivos.

6.3 FORMA DE ESTABLECER LA ESTRUCTURA

Se verá a continuación un método cuyo objeto es elaborar la estructura de sueldos para el personal de confianza y gerencial. En el tema se incluye el diseño de la estructura por computadora. Luego, en la parte que aborda la estructura de sueldos se describe la forma de elaborar un sistema de pago por el desempeño.

Preparación de la estructura de sueldos. Es probable que el método más aceptado para diseñar la estructura de sueldos sea un diagrama de dispersión. Los

puntos de la evaluación para cada puesto se marcan del lado contrario a los sueldos reales pagados al titular de cada uno. Luego se traza en la gráfica una línea a fin de obtener la línea más adecuada. Esta puede conseguirse a simple vista ó calculando matemáticamente una línea de mínimos cuadrados.

La figura 5.1 es un diagrama de dispersión como el descrito. Cada cruz dibujada en la gráfica indica los puntos del puesto y el sueldo actual que se paga al titular. Por lo tanto, el diagrama completo representa la gráfica del total de empleados de confianza y del grupo de empleados de gerencia. La línea más adecuada, o de mínimos cuadrados, es la de los sueldos actuales.

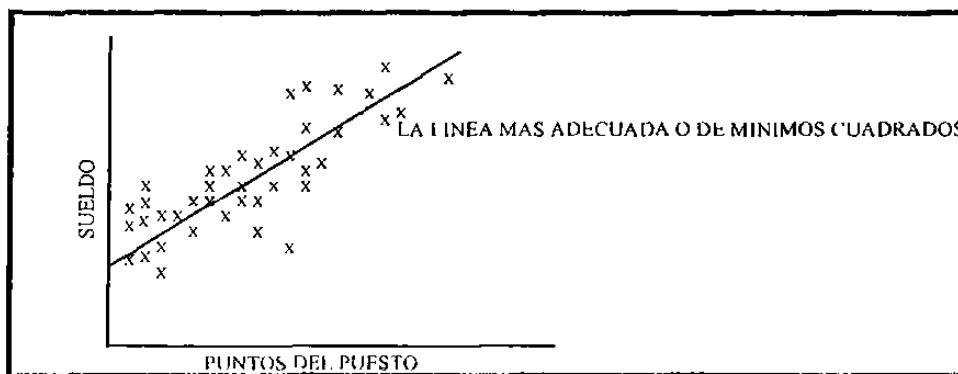


FIGURA 5.1 DIAGRAMA DE DISPERSION QUE MUESTRA LA LINEA DE LOS SUELDOS ACTUALES

Después de que se obtiene la línea de sueldos actuales, se da el siguiente paso, que consiste en determinar si ésta es la línea adecuada para elaborar la estructura. La base de ésta determinación son las encuestas sobre sueldos y políticas de pago de la compañía. Los datos de las encuestas pueden usarse para relacionar los sueldos de la organización con los que se pagan en otras compañías. La comparación debe hacerse usando puestos clave en los distintos niveles de sueldos de la organización. Para obtener un cuadro completo deben hacerse dos comparaciones. Primero, se comparan los sueldos promedio que se pagan actualmente a los titulares de cada puesto clave con los sueldos promedio que pagan otras compañías en cada puesto clave. Segundo, debe compararse la línea de sueldos de la organización con las líneas de otras compañías. Con base en la información obtenida en estas comparaciones y de las políticas de

sueldos de la compañía, puede trazarse una línea de estructura de sueldos al nivel que la compañía quiera pagar.

A partir de la línea de la estructura pueden elaborarse intervalos de sueldos para una estructura de línea o para una estructura de grados de sueldos. La línea de la estructura elaborada representa el punto medio de los intervalos de sueldo. Ahora bien, la pregunta es: ¿ Que amplitud conviene que haya entre el mínimo y el máximo del intervalo de sueldos ? En otras palabras ahora sabemos lo que queremos pagar en promedio pero necesitamos fijar los sueldos mínimos y máximos para cada nivel de puestos. Mencionaremos las distintas formas en que pueden fijarse. No existe una forma correcta para todos los casos, pues esta depende de las circunstancias y de la filosofía de la organización. Cualquier decisión que se tome debe revisarse periódicamente, para ver si está dando resultados.

En general, se acepta que la amplitud entre el mínimo y el máximo de un intervalo de sueldo sea mayor en la estructura de sueldos para el personal de confianza y gerencial que en la estructura de pago del personal base. La razón es que los puestos base son más uniformes y por lo tanto el desempeño varía muy poco.

Una forma de calcular el mínimo y el máximo del intervalo de sueldos consiste en calcularlos en relación a la práctica actual de pagos de la organización. El diagrama de dispersión y la línea de sueldos actuales que se obtuvieron con anterioridad pueden usarse para derivar las líneas de sueldo mínimo y máximo. Estas deben trazarse siguiendo los sueldos más bajos de los distintos niveles de puntos de los puestos, con el fin de obtener los mínimos del intervalo de sueldos. Para obtener los máximos del intervalo de sueldos, se sigue el mismo procedimiento con los sueldos más altos de los distintos niveles de puestos. Estos intervalos se calculan de tal forma que la línea de sueldos actuales sea el punto medio del intervalo de sueldos de cualquier nivel de puntos de un puesto. La figura 5.2 muestra un ejemplo de estos intervalos. Puesto que los mínimos y máximos se han calculado en base a la línea de sueldos actuales, hay que incrementarlos en los porcentajes adecuados con objeto de adaptarlos a la línea de la nueva estructura de sueldos que se mencionó anteriormente.

Otra forma consiste en determinar los intervalos basándose en la información obtenida en la encuesta de sueldos. Los datos indicarán los mínimos y máximos de sueldos que se compararon y que se pagan en otras compañías. Además puede ser

posible fijar cierto porcentaje de amplitud entre el mínimo y el máximo de cada intervalo. Actualmente muchas compañías dan 50% de amplitud entre el mínimo y el máximo de un intervalo de sueldos. Para dar amplitud de 50% en determinado nivel de puntos de un puesto, el intervalo se calcula aumentándole al sueldo de la línea de la estructura un 20%, o quitandoselo. Si el sueldo de la línea de la estructura de un nivel de puntos determinado es de \$50,000.00, el 20% será \$10,000.00. Los \$50,000.00 más los \$10,000.00 nos dan un máximo de \$60,000.00, asimismo los \$50,000.00 menos los \$10,000.00 nos dan un mínimo de \$40,000.00. El resultado neto es un intervalo de sueldo de \$40,000.00 a \$60,000.00, que tiene amplitud de 50% entre el mínimo y el máximo. Dicho de otra manera, el máximo es 50% más alto que el mínimo.

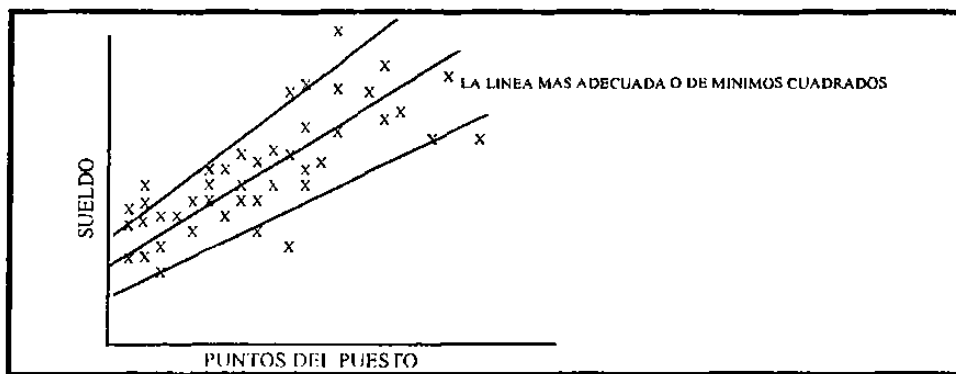


FIGURA 5.2 DETERMINACION DE INTERVALOS DE SUELDOS

6.4 MANTENIMIENTO DE LA ESTRUCTURA

Una vez que se ha construido la estructura, hay que decidir de que manera va a tenerse actualizada. Los temas que se comentarán ahora son la frecuencia y el grado de cambio de la estructura. No existe una solución que se adapte a todas las circunstancias, se analizarán los factores que influyen y se darán algunas posibles soluciones. También se tratarán la oferta y la demanda en relación con la estructura de sueldos.

Cuándo debe ajustarse la estructura de sueldos. Es probable que la situación económica nacional sea un factor determinante de importancia. La tasa de inflación de los últimos años ha hecho necesario ajustar cada año las estructuras de sueldos. En algunas ocasiones se realiza con mayor frecuencia.

Por lo general, el cambio en la estructura de sueldos debe realizarse al principio del año presupuestal de sueldos. El cambio debe ser parte de la planeación de la

compensación y del presupuesto que se realiza en los meses anteriores al inicio de un nuevo año presupuestal de sueldos.

Grado en que debe ajustarse la estructura de sueldos. Existen una serie de factores que deben tomarse en cuenta para determinar el monto de los ajustes de la estructura de sueldos para el personal de confianza y gerencial. Algunos de estos casos son externos y otros internos. Primero se considerarán las condiciones externas del mercado que afectan el monto de los cambios en la estructura.

Aunque no puede controlarse, uno de los factores externos más importante es la inflación. Una segunda consideración importante es el cambio de sueldo inicial necesario para incorporar nuevos empleados a la organización. A menos que esta situación se prevea, puede haber compresiones de sueldo o injusticias cuando un empleado acaba de ingresar y recibe una retribución más alta que empleados que tienen la misma preparación y más años de servicio. Otro factor externo y quizá el más importante, es la forma cómo va a compararse la estructura de la compañía con la de otras compañías de la competencia. Algunas compañías diseñan sus estructuras de sueldos basándose en sueldos actuales. En otras, la relación entre estructura y sueldos actuales puede no ser estrecha. Esto se menciona con el fin de destacar la necesidad de obtener datos sobre sueldos e intervalos de sueldos cuando se realizan las encuestas. Para tomar una decisión sobre el monto del incremento de la estructura, es necesario conocer la relación que hay entre sueldos e intervalos de sueldos en cada compañía adecuada.

Cuando se hace el ajuste de la estructura hay que pensar en varios factores internos. Uno de ellos es la cantidad en que cambiaron recientemente los sueldos del personal base y sindicalizado. Si no han cambiado, deberá considerarse el monto en que cambiarán de acuerdo al presupuesto del próximo año. Es necesario mantener una relación adecuada entre las estructuras de sueldo del personal base, sindicalizado, de confianza y gerencial. Así se elimina el problema de la compresión, o por lo menos se reduce. Otro factor que debe considerarse es la capacidad de la compañía de pagar. Si los negocios van bien, se sigue la política de sueldos de la compañía. En otras palabras, la estructura de sueldos se establece con base al tipo de relación que la compañía quiera establecer respecto a las compañías de la competencia.

La última consideración sobre los factores internos que se menciona está muy relacionada con la anterior y es el financiamiento de la estructura de sueldos. Nada se logra con el solo hecho de establecer la estructura en el punto en que se decide que debe estar. Hay que autorizar el presupuesto para sueldos y sus incrementos.

La oferta y la demanda y la estructura de sueldos. Puede esperarse que en el mercado de puestos de confianza y gerenciales, la oferta (candidatos capacitados) y la demanda (puestos vacantes) estén en equilibrio. Sin embargo habrá épocas en que éste no sea el caso. Cuando escasean los candidatos para ciertas áreas ó disciplinas y hay gran necesidad de este tipo de personal, los sueldos suben por encima del nivel general. No subirán tan rápido como el nivel general si hay sobreoferta de candidatos para una área determinada. Las situaciones en que no hay equilibrio entre oferta y demanda deben tratarse de manera que no perjudiquen la estructura d sueldos o el sistema de pagos.

Cuando en el mercado hay excesiva oferta, la organización puede tomar la decisión de continuar pagando a los empleados de nuevo ingreso el sueldo que determina la evaluación de puestos o pagarles con un sueldo menor al del mercado. Si paga el sueldo establecido por el mercado, se deprimirá la estructura de sueldos y el programa de compensación. Si el grupo es pequeño, la repercusión en la estructura total de pagos será mínima. Si el grupo es suficientemente grande, influirá con el tiempo; y aunque no influyese, una manera de manejar la situación sería separar al grupo de la estructura general de sueldos y diseñar una estructura especial para él.

El mismo criterio puede adoptarse para el grupo o grupos cuyos sueldos han aumentado con más rapidez que los de la estructura general. Se diseñan estructuras especiales para estos puestos.

Este método de resolver situaciones de desequilibrio entre oferta y demanda evita cualquier distorsión en la estructura general de sueldos. Además, mantiene estas situaciones en una posición muy visible. De esta manera recibirán la debida atención y se actuará para poner los sueldos en la línea cuando la oferta y la demanda vuelvan a su punto de equilibrio.

Para preservar la integridad del programa de evaluación de puestos, conviene conservar los puntos que se asignaron al puesto con base en el contenido. Cuando las condiciones del mercado exigen sueldos más altos, el aumento debe ser el adecuado y

hay que establecer una estructura separada. Los puntos del puesto no deben cambiarse para conceder sueldos más altos.

6.5 ASPECTOS IMPORTANTES RELACIONADOS CON LA ESTRUCTURA

La compensación total y la estructura de sueldos. Es muy recomendable para la administración de los programas de sueldos y prestaciones elaborar una estructura de compensación total. La práctica más adecuada al realizar encuestas de sueldos es considerar el total de las compensaciones recibidas por los empleados en puestos de confianza y gerenciales para asegurar que al efectuar los análisis comparativos entre la compañía y su mercado de influencia reflejen la posición real de la misma. Ya que en algunas organizaciones los paquetes de prestaciones en efectivos son bastante considerables y en algunas ocasiones representan más del 50% del ingreso recibido por el empleado.

Prácticas especiales de sueldos. El establecimiento de una estructura de sueldo no significa que todo el personal que abarca será retribuido de la misma forma. Mientras más altos estén los empleados en la estructura, más difícil les resulta tener un ingreso adecuado después de deducir sus impuestos. Por esta razón tal vez convenga instituir una práctica especial de pago que se aplique solo a cierto nivel de la estructura. En general, el porcentaje de compensación por incentivos en relación con la compensación total se incrementa a medida que aumenta la magnitud del puesto

6.6 DEFINICIÓN DE PRESTACIONES

La compensación recibida por un trabajador a cambio de la prestación de un servicio personal subordinado incluye pagos en efectivo y bienes o servicios comúnmente llamada prestaciones. En otras palabras la remuneración recibida puede clasificarse como compensación directa e indirecta.

Compensación directa. La compensación directa es el producto de la distribución, conversión y transferencia de fondos monetarios de las empresas hacia sus trabajadores por medio de las compensaciones en efectivo y a cambio de un trabajo subordinado. La compensación directa, comúnmente llamada compensación en efectivo, se refiere a los pagos recibidos por los empleados en forma de dinero u otros

pagos que pueden ser rápida y fácilmente convertidos en dinero a conveniencia del empleado.

Compensación indirecta. La compensación indirecta comúnmente llamada prestaciones, se refiere a los pagos hechos por la empresa a sus empleados en forma no monetaria (bienes y servicios) que difícilmente pueden convertirse en dinero. El valor que tienen las prestaciones para el empleado dependerá de la importancia que tienen los bienes y servicios que son recibidos como prestación.

El diseño, implementación y administración de un sistema de compensaciones, requiere del entendimiento claro de las prestaciones, necesidades y motivaciones del individuo. Dado en nivel actual de la tecnología y del medio ambiente de las empresas se deben diseñar paquetes de prestaciones y beneficios que satisfagan las necesidades del personal de tal forma que nos permitan atraer y retener el capital intelectual y laboral necesario para producir bienes y servicios de alta calidad y bajo costo que redunde en la rentabilidad del negocio. Es clara la relación existente entre la compensación y el desempeño del personal, por lo que al diseñar un paquete de prestaciones se debe poner atención en definir niveles de recompensa para diferentes niveles de desempeño afin de motivar el mejoramiento de resultados.

Por otro lado para identificar los efectos que tienen los paquetes de prestaciones que son ofrecidos a los empleados de una empresa, es importante determinar aquella porción del paquete que se destina a la subsistencia, aquella porción que se considera como ingreso disponible para gastar y aquella porción que satisface necesidades que van más allá de la subsistencia. La fig. 5.3 Describe el balance entre los requisitos de los empleados y la compensación ofrecida por la empresa.

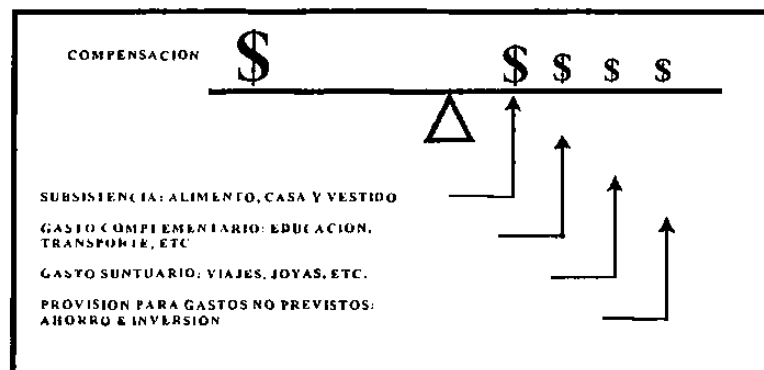


FIG. 5.3 BALANCE ENTRE COMPENSACION Y NECESIDAD

Mercado de prestaciones. Tal vez la mejor manera de definir la mezcla de prestaciones que debe pagarse en una empresa es definir el presupuesto que puede designar a este rubro de acuerdo a su capacidad económica y efectuando un análisis comparativo contra su mercado de influencia considerando la calidad y cantidad de prestaciones ofrecidas. No debemos olvidar realizar comparativos de compensación base y total al momento de decidir que posicionamiento tomaremos frente a ese mercado. En la fig. 5.4 se muestra una tabla comparativa de prestaciones de una empresa contra su mercado en la cuál esta deberá realizar acciones de mejora en caso de que el análisis de compensación total muestre la misma desventaja competitiva.

<u>PRESTACION</u>	<u>PROMEDIO DEL MERCADO</u>	<u>EMPRESA "A"</u>	<u>DIFERENCIA VS. MERCADO</u>
AGUINALDO	8.22 %	8.22 %	0.00 %
PRIMA VACACIONAL	2.40%	3.50%	1.10%
DESPENSA	13.00%	10.00%	(3.00%)
FONDO DE AHORRO	7.00%	8.00%	1.00%
COMEDOR	2.00%	0.00%	(2.00%)
TRANSPORTE	3.00%	3.00%	0.00%
DIAS ADICIONAL LEY	0.50%	0.00%	(0.50%)
SEGURO DE VIDA	0.05%	0.00%	(0.05%)
SEG. GASTOS MEDICOS	1.20%	1.20%	0.00%
UNIFORMES	2.10%	2.20%	0.10%
AY. ESCOLAR	2.00%	2.00%	0.00%
AYUDA DEFUNCION	0.04%	0.04%	0.00%
AYUDA NACIMIENTO	0.04%	0.04%	0.00%
OTRAS PRESTACIONES	6.00%	3.00%	(3.00%)
T O T A L	47.55%	41.20%	(6.35%)

FIG. 5.4 EJEMPLO DE UN ANALISIS COMPARATIVO DE PRESTACIONES DE UNA EMPRESA "A" VS MERCADO

6.7 IMPORTANCIA DE LA DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA

Como conclusión se puede mencionar que una estructura mal diseñada o mal administrada puede dañar en forma considerable a cualquier organización. El futuro de una empresa depende de su personal gerencial, profesional y de los altos ejecutivos. Si por el mal diseño de la estructura o por su mala administración, los empleados que han desempeñado en forma excelente su trabajo dejan la organización, el resultado puede ser muy negativo. Si, por otra parte, la estructura está bien construida y administrada, el resultado será un grupo de personal muy motivado, tal vez más motivado que el de otras organizaciones. Este hecho puede dar una ventaja de valor incalculable a la empresa.

CAPITULO 7

EVALUACION DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL

7.1 CONCEPTOS GENERALES DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL

La medición es una herramienta importante para comprender lo que el personal hace, cómo varía su desempeño y como evoluciona a través del tiempo. También es una herramienta que nos ayuda a comprender las fortalezas y debilidades del empleado así como a detectar las necesidades de capacitación para que éste pueda alcanzar los objetivos del puesto.

Es de vital importancia que toda compañía cuente con un programa de evaluación de desempeño que le ayude a explotar los planes estratégicos y operativos desde los niveles directivos hasta los niveles más bajos de la organización a fin de asegurar el cumplimiento de las metas de productividad y rentabilidad.

7.2 EVALUACIÓN TRADICIONAL DEL DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño utilizada durante mucho tiempo se veía limitada solo a la percepción del superior inmediato del personal evaluado la cuál podía ser simplemente el llenado de un formato en el cual se calificaran una serie de factores muy generales para determinar si se cumplía o no con las responsabilidades asignadas a cada puesto. Ello traía consigo problemas que ponía en duda acerca de la efectividad de dicha evaluación, a continuación se enumeran algunos:

- * Los gerentes siempre calificarán con mayor indulgencia a una persona o a un grupo de personas que al resto del equipo.
- * Es posible que se califique de manera diferente según las circunstancias; por

ejemplo, más indulgente si la evaluación tiene que ver con el pago que si tiene que ver con necesidades de capacitación.

- * Puede tener diferentes visiones de los criterios de su desempeño; cómo juzgarlo.
- * La información disponible para cada gerente puede ser diferente, debido a variaciones en la retroalimentación de sus supervisores, o a la antigüedad o al nivel del gerente dentro de la organización.
- * Los gerentes pueden diferir en términos de autoestima, personalidad, preocupación por la compañía, lo cuál puede matizar sus apreciaciones y además puede cambiar según su estado de ánimo.

7.3 METODOS ACTUALES DE MEDICION DEL DESEMPEÑO

Actualmente se utilizan en la mayoría de las organizaciones dos métodos para medir los resultados de la gente: proceso de evaluación múltiple y proceso de análisis de desempeño individual.

Evaluación múltiple. En el proceso de evaluación múltiple se realiza un análisis del desempeño del personal utilizando un formato de evaluación similar al tradicional pero contemplando una gama mucho más amplia de factores de productividad, calidad, servicio y humanos. Además se efectúa de una manera más justa ya que no se limita a la percepción del superior inmediato, sino que se involucran también en la evaluación en el caso de que existan a el personal subordinado, colaterales, clientes internos y externos, miembros de equipos de proyectos en los que este participando el evaluado, así como también una autoevaluación.

Las maneras de cuantificar la calificación varían de acuerdo a las políticas y procedimientos internos de cada organización, pero con este proceso se garantiza que tanto el evaluado como el resto del personal de la compañía queden conformes con la calificación asignada a cada quién asimismo con las ventajas o desventajas económicas, profesionales, laborales y de proyección que represente la misma.

A continuación mencionaremos algunos de los factores comúnmente utilizados en las evaluaciones múltiples:

- * Servicio al cliente
- * Creatividad y mejora continua
- * Calidad
- * Innovación
- * Análisis y solución de problemas
- * Programación en el tiempo
- * Oportunidad
- * Toma de decisiones
- * Trabajo en equipo
- * Capacitación
- * Disposición
- * Control de información
- * Dominio del Trabajo
- * Planeación de Proyectos
- * Responsabilidad por resultados
- * Comunicación
- * Logro de objetivos individuales y grupales
- * Coordinación de tareas
- * Etc.

Análisis de desempeño individual. En el proceso de análisis del desempeño individual se evalúa el desempeño del personal con base en el establecimiento de objetivos y las capacidades y valores mostrados en el cumplimiento de los mismos. Este proceso tiene como objetivo general el apoyar la eficiente administración del recurso humano fortaleciendo al personal en su desarrollo profesional y humano y orientándolo al logro de la rentabilidad del negocio.

Durante el proceso de establecimiento de objetivos estratégicos y operativos debe de realizarse el despliegue de los mismos en cascada desde el director general hasta el último nivel de la organización, asegurando que todas metas y objetivos particulares de cada departamento y puesto esten alineados con las metas del negocio.

La definición del objetivo como tal, es un compromiso de realizar una acción específica que resultará en un logro medible dentro de un lapso y parámetro específico.

Los objetivos deben contar con las características siguientes:

- * Ser claros y especificar una acción
- * Ser medibles y específicos
- * Especificar medidas cuantitativas de medición (tiempo, costo, calidad, etc.)
- * Ser realizables, retadores y relevantes
- * Ser congruentes con la planeación a nivel negocio.

Durante la fijación de objetivos cada persona deberá definir y negociar objetivos con su jefe inmediato, determinar la ponderación de estos, así como definir la unidad de referencia sobre la cuál se calculará el avance en el logro del objetivo.

Capacidades y valores. Además del desempeño basado en los resultados obtenidos por el ocupante en el logro de sus objetivos, existen otros factores que se encuentran implícitos en los valores de cada organización, que son inherentes en la relación persona-puesto y que influyen en la actuación individual:

- * **Toma de decisiones:** Se refiere a la efectividad en obtener y seleccionar la información apropiada para decidir y/o recomendar acciones en tiempo y que conduzcan a una solución oportuna de problemas.
- * **Dominio específico del trabajo.** Se refiere al conocimiento integral de las funciones que configuran su trabajo desde el punto de vista técnico y administrativo y su comunicación con otros departamentos.
- * **Orientación al cliente.** Se refiere a la importancia que da el evaluado a los clientes internos y externos como principio fundamental de su actividad, la prioridad que se otorga para superar el valor esperado a través de productos y servicios.
- * **Desarrollo hacia la calidad.** Se examina la forma y profundidad de la participación del evaluado en su propia capacitación y de su personal en lo que a calidad integral se refiere.
- * **Liderazgo.** En este factor se examina el papel y participación directa como responsable del proceso de mejora continua en su área de trabajo

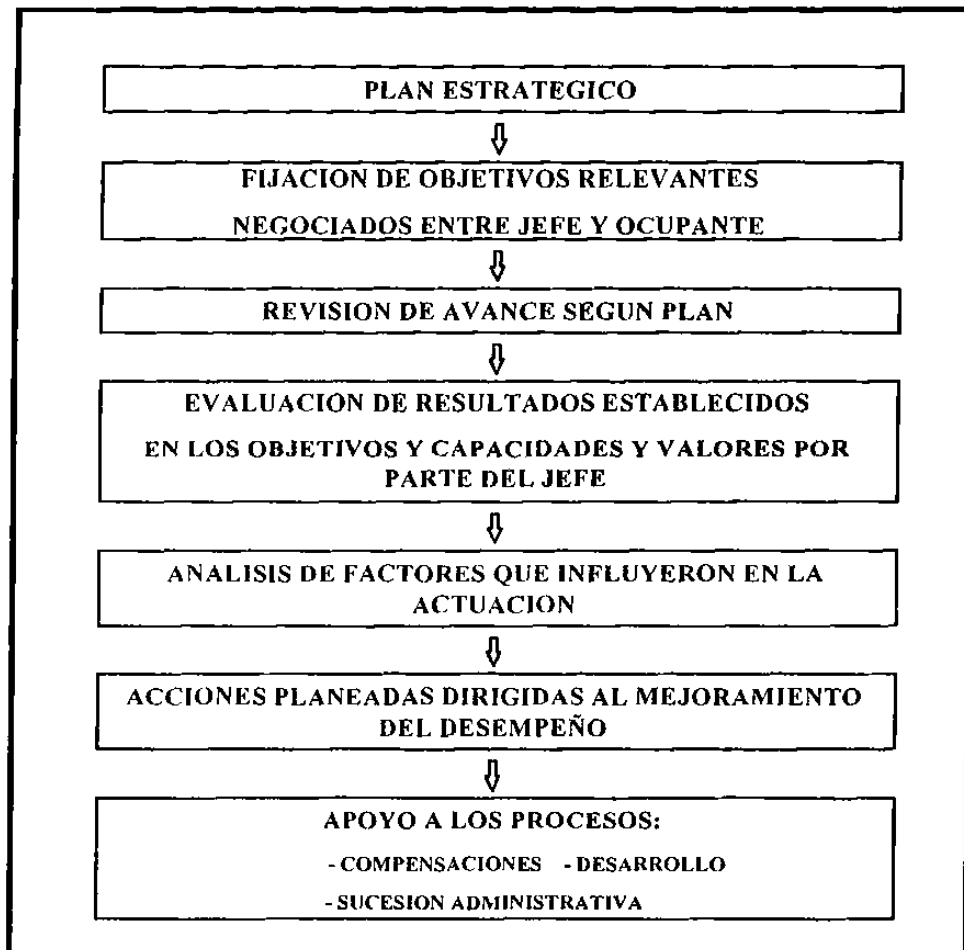


FIG. 6.1 ETAPAS DEL PROCESO DE EVALUACION

- * Mejora de procesos. Se refiere a los metodos, procedimientos y sistemas que utiliza el evaluado para medir, evaluar, controlar y mejorar productos y procesos claves en su área.
- * Creatividad e innovación. Se refiere a la capacidad para idear y promover nuevos metodos, procedimientos o planes para incrementar la eficiencia en las operaciones.
- * Trabajo en equipo. Este factor evalúa la disposición a cooperar con entusiasmo con tus compañeros y superiores en actividades normales, extraordinarias de su área o en otras áreas donde se requiera .

- * Supervisión. Este factor evalúa el tipo de supervisión ejercida al personal bajo su responsabilidad, la formación y desarrollo de los mismos y la habilidad para coordinar en forma eficiente y para resolver situaciones conflictivas.

Planes de desarrollo. Es muy importante en todo proceso de evaluación incluir una sección de planes de desarrollo en la cuál se le pueda dar seguimiento al desarrollo profesional y humano del personal, siendo requerido este para el cumplimiento exitoso de las responsabilidades del puesto. Creando así un compromiso de aprendizaje continuo, en donde dicho plan es definido con el superior inmediato al igual que los objetivos del puesto.

Criterios de evaluación. Tanto la evaluación de objetivos como la evaluación de capacidades y valores suelen medirse según criterios de cada compañía sin embargo aquí les mostramos una escala comunmente usada:

INACEPTABLE (0). No alcanzó el resultado mínimo establecido. Requiere atención inmediata.

MARGINAL (1). Alcanzó el resultado minimo admisible. Requiere atención trimestral.

ACEPTABLE (2). Cumplió cercanamente con lo negociado.

SATISFACTORIO (3). Cumplió plenamente con lo establecido

SOBRESALIENTE (4). Superó lo establecido

EXCELENTE (5). Excedió notablemente lo establecido

La evaluación final deberá determinarse realizando una cálculo ponderado de las tres secciones del proceso: objetivos, capacidades y valores y el plan de desarrollo en donde normalmente se estiman los pesos específicos en 70% , 20% y 10% respectivamente. Finalmente esta herramienta puede ser utilizada como apoyo para la definición de planes de compensaciones, sucesion administrativa y desarrollo.

CAPITULO 8

DETERMINACION DEL PAGO DE LA COMPENSACION VARIABLE

8.1 CONCEPTOS GENERALES DE LA COMPENSACION VARIABLE

Los programas de compensación que actualmente están desarrollando las empresas líderes del mercado ponen especial atención en la manera en que tienen que incentivar a su personal ejecutivo para el logro de metas y objetivos que conlleven a la rentabilidad del negocio. Por lo tanto dichos programas deberán tener un lazo muy estrecho entre los indicadores financieros y los sistemas de desempeño.

Los nuevos sistemas de compensación del personal ejecutivo basados en los programas de evaluación de desempeño individual son evaluados y reconocidos en una proporción *variable* al logro de objetivos operativos, estratégicos y financieros.

Los planes de compensación variable son necesarios para orientar procesos y metas de cada función hacia los objetivos de productividad y competitividad, propiciando el trabajo en equipo y el alineamiento de objetivos hacia el mismo rumbo.

8.2 ETAPAS DEL PLAN DE COMPENSACIÓN VARIABLE

Objetivos del plan.

El plan de compensación variable fué desarrollado para:

- * *Establecer un enfoque claro hacia las metas de la organización.* Este plan enfatiza la importancia de la planeación estratégica y de la orientación de nuestros objetivos hacia las metas de la dirección, de cada departamento y para los individuos en particular.
- * *Reforzar y ayudar a impulsar una orientación hacia el logro.* Debemos ser

como los mejores al ejecutar nuestros planes. Una empresa difícilmente consigue el éxito si se conforma solamente con establecer metas y directrices aceptables. Con frecuencia lo que distingue a las mejores empresas y a los mejores ejecutivos es la excelencia en la ejecución de los planes..

** Reforzar el trabajo en equipo cuando sea apropiado.* Se pretende fomentar y reconocer el trabajo en equipo que lleva a un mejor desempeño y logro de los objetivos.

Instrumentos del plan.

Dependiendo de la contribución a los objetivos de la organización, podrán participar en el plan de COVA a corto plazo. Los ejecutivos elegibles en el plan de compensación variable de corto plazo, obtendrán un bono por alcanzar un desempeño predeterminado sobre objetivos anuales, financieros y estratégicos.

Elegibilidad

Los participantes en el plan serán elegibles bajo el siguiente criterio: Elegibilidad a corto plazo: Aquellos ejecutivos con impacto en los resultados de la empresa a través de sus responsabilidades y nivel organizacional.

Ciclo de desempeño

El ciclo de desempeño es el período que se considera para medir el cumplimiento, el cual tiene una duración de un año.

Medidas de desempeño

Los objetivos de corto plazo deberán incluir medidas de desempeño que sean críticas para la salud financiera de la empresa y el logro de planes estratégicos y operativos.

- Las medidas financieras estarán enfocadas al crecimiento de los ingresos y el rendimiento a corto plazo.

Una medida de crecimiento a corto plazo puede ser el crecimiento de UDEFO, que se define como Ventas - Costo de Ventas - Gastos de operación - Costos financieros del Capital de trabajo.

- Las medidas estratégicas deberán estar enfocadas al mejoramiento de áreas como la de orientación al cliente, tecnología, calidad o productividad y se desarrollarán a partir de la dirección estratégica de la dirección general.

Objetivos de desempeño

Los objetivos deberán partir de la planeación estratégica del negocio, e incluir sus medidas de desempeño, la acción a realizar, el resultado esperado y la calendarización respectiva. Dichos objetivos serán ponderados de acuerdo a su importancia estratégica, a la contribución del ejecutivo a su logro y al grado de mejora requerido.

El proceso para desarrollar los objetivos, las medidas de desempeño se lleva a cabo en los siguientes pasos:

- a) Analizar el plan estratégico.
- b) Identificar los objetivos clave del negocio.
- c) Determinar impacto de corto plazo.
- d) Identificar objetivos y medidas de desempeño.
- e) Establecer cursos de acción.
- f) Definición del resultado esperado y fecha de cumplimiento.

Los objetivos y medidas de desempeño deberán ser aprobadas por los niveles superiores, según corresponda al nivel del participante.

Bono objetivo

El bono objetivo es la cantidad de dinero que se recibirá, cuando los objetivos de desempeño son alcanzados al 100%.

Determinación del bono

Al establecer las medidas de desempeño, se fijarán también rangos necesarios para obtener un bono mínimo, bono objetivo y bono máximo.

- El nivel mínimo es aquel que los resultados del desempeño deben alcanzar para generar algún pago de bono. No se pagará bono si los resultados de desempeño están por debajo del mínimo.
- El bono objetivo se obtendrá al alcanzar el 100% de las medidas fijadas.
- El nivel máximo define el nivel de desempeño que genera el mayor bono posible. Para los resultados de desempeño que alcancen o excedan este nivel máximo, se pagará el máximo bono.

En la fig. 7.1 Muestra la relación existente entre los factores comunes en los puestos y la compensación.

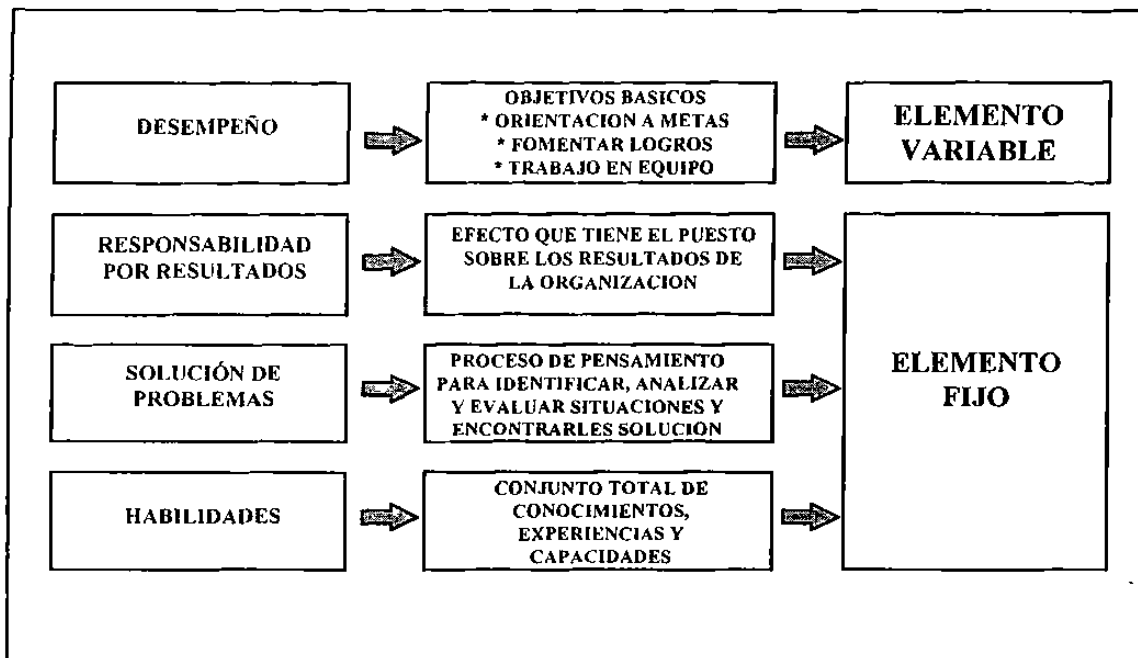


FIG. 7.1 FACTORES QUE DETERMINAN LA COMPENSACION.

Desde el punto de vista del componente fijo de la compensación se ubica a los puestos en términos relativos dentro de una organización utilizando tres factores comunes a todos los puestos de la organización funcional: Responsabilidad por resultados, solución de problemas y habilidades. Con la parte variable se pretende compartir riesgos y los éxitos de los negocios, reforzar el sentido de responsabilidad y pertenencia y orientar a los ejecutivos a implementar objetivos estratégicos clave.

8.3 MEDIDAS FINANCIERAS EN LOS PROGRAMAS DE COMPENSACIÓN VARIABLE

Concepto general. Algunos grandes grupos nacionales han decidido utilizar una nueva medición financiera denominada Valor Económico Agregado o EVA, por las siglas en inglés de Economic Value Added, para determinar el valor agregado de nuestra rentabilidad y crecimiento sostenido a largo plazo.

El soporte de los inversionistas - accionistas y la comunidad financiera es clave para la estabilidad y el crecimiento de cualquier negocio. Sin embargo, es un hecho que si el rendimiento de una empresa es pobre o nulo, los inversionistas buscarán nuevas y

mejores opciones para invertir su dinero; por el contrario, si el rendimiento es positivo los hará permanecer y atraer a otros.

Los inversionistas esperan el mayor rendimiento por su dinero, de ahí que medir ese rendimiento es fundamental. Las formas tradicionales de medición, como el rendimiento del activo, del capital neto y utilidad por acción, si bien reflejan la situación general de una empresa, son mediciones incompletas ya que no contemplan el costo de capital necesario para operar la empresa, situación que se viene a subsanar con EVA.

Definición del EVA. Es una medición financiera que ha sido adoptada y aprobada por importantes empresas con resultados muy positivos; Calcula el valor agregado para los inversionistas y también es una herramienta administrativa que ayuda para la toma de mejores decisiones y para el manejo más efectivo de los negocios; mide el valor agregado sobre el rendimiento esperado del capital invertido, en otras palabras calcula la diferencia entre la utilidad de operación menos impuesto y el cargo por el uso del capital necesario para operar la empresa.



Por ejemplo: Si una empresa tiene 100 millones de pesos de capital y se estima que el rendimiento mínimo de ese capital en una inversión financiera fuera del 12%, el costo por usar ese capital sería entonces de 12 millones de pesos. La empresa tendría que obtener más de 12 millones de utilidad de operación menos impuestos para tener un EVA positivo.

Los cuatro conceptos básicos:

* Utilidad neta de operación después de impuestos = NOPAT

(Net Operating Profit After Taxes).

* Capital. Es la inversión en maquinaria, edificios, hornos, computadoras, etc., más capital de trabajo (efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, menos cuentas y gastos acumulados por pagar), ya sea por aportación de accionistas o por créditos.

- * Costo de capital %. Es el porcentaje de rendimiento que los inversionistas esperan recibir en compensación por el riesgo de su inversión.
- * Cargo de capital. Es el resultado que se obtiene de aplicarle al capital, el costo de capital %.

Cómo se calcula EVA.

Si una empresa obtiene 150 mil pesos de utilidad neta de operación después de impuesto (NOPAT), usando un capital de un millón de pesos y el costo de ese capital es de 12%, EVA se calcula así:

CAPITAL	1,000,000
X COSTO DE CAPITAL	12 %
= CARGO DE CAPITAL	120,000
NOPAT	150,000
- CARGO DE CAPITAL	120,000
= EVA	30,000

Características principales:

- * Es un instrumento eficiente y revelador para medir el rendimiento económico de la empresa y el valor agregado a los inversionistas.
- * Canaliza las inversiones hacia los proyectos que generan mayor valor agregado
- * Impulsa la eficiencia de operaciones, sin necesidad de usar más capital como: Incrementos en productividad y reducción de costos, entre otros.
- * Permite detectar actividades que no estén generando valor agregado, de manera que se puedan tomar medidas correctivas necesarias.
- * Sirve de guía para un crecimiento rentable, ya que centra sus esfuerzos en medir, a presente y futuro, las oportunidades del negocio capaces de producir un rendimiento superior sobre el costo del capital utilizado.
- * Se establecen incentivos que motivarán al mejor desempeño, con un mayor enfoque hacia resultados.

Plan de incentivos.

Por ser una medición financiera más reveladora que los sistemas tradicionales, EVA será utilizado como base para fijar los incentivos. Este plan de incentivos permitirá aún más la motivación y el enfoque en la mejora de resultados económicos de la empresa y propiciará que el ejecutivo se sienta y actúe como accionista de la misma, al ligar sus intereses con los de los inversionistas, participando en el éxito del negocio.

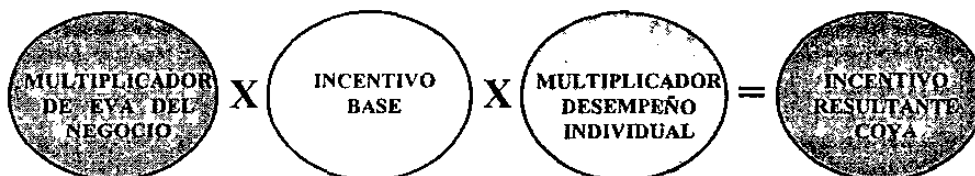
8.4 PLAN DE INCENTIVOS

Una vez definidas las herramientas que apoyarán el cálculo para el pago del incentivo de la compensación variable, podemos repasar los propósitos que se espera alcanzar con dicho plan de incentivos:

- * Reforzar el enfoque del trabajo diario hacia el logro de los resultados económicos de la empresa.
- * Impulsar la creación de valor agregado para los inversionistas.
- * Motivar y reconocer el desempeño individual y de equipo, en función del Valor Económico Agregado (EVA).
- * Propiciar que el ejecutivo se sienta y actúe como accionista de la empresa, ligar sus intereses con los de los accionistas.

Cómo funciona el plan de incentivos.

El plan de incentivos es un componente importante en la compensación del ejecutivo, por ello lo primero que hay que definir son: a) Los objetivos de desempeño individual, a través del Proceso de Análisis del Desempeño Individual (PADI); b) Las metas del EVA para el negocio; c) El monto de incentivo base para cada nivel .



De esta manera definiendo las características particulares de cada factor y el impacto que tendrán al realizar el cálculo, podremos determinar el incentivo resultante COVA que deberá pagarse en el período evaluado.

CAPITULO 9

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 CONCLUSIONES

Como paquete global, la compensación se convierte en un elemento del arte y la ciencia de la administración. Comprende a personas, el diseño de puestos, el diseño de la organización y la efectividad corporativa. Las políticas de compensación deben, por lo tanto, reflejar con exactitud el estilo y los principios de la organización y atraer el tipo de personas que se amolden a este estilo y a esos principios.

Esta tesis puede ayudar a los administradores a crear un proceso de compensaciones que satisfaga esas necesidades. Puesto que fue ideada como una obra de consulta práctica para quienes desean mejorar su efectividad, abarca conceptos, técnicas y procesos esenciales para una buena administración de sueldos y salarios, como el trabajo, productos, ideas, servicios y resultados finales por los que se crean los puestos, y por ello conduce inevitablemente hacia las personas que desempeñan tales puestos. Las personas, no los puestos, son recompensados por su contribución a la organización. En consecuencia la compañía que se preocupa por sus empleados requiere un instrumento sistemático y organizado para la administración de sueldos y prestaciones que minimice la subjetividad y sea equitativo para todos.

La planeación de esta tesis se basó en la idea de que ningún elemento del sistema de pagos es independiente; cada uno es parte de un todo y es afectado por el diseño y administración de los demás. De acuerdo a esta teoría central la tesis se organizó para guiar al lector a través del proceso de compensación: muestra como están coordinados los principios y procedimientos para dar una base sólida a un programa integrado de compensación global.

El concepto de equidad es multidimensional. Se piensa que en la mayoría de los casos, la equidad puede establecerse y mantenerse de manera óptima calculando el pago

según el contenido del puesto, es decir conforme a las funciones y responsabilidades del mismo y a su importancia relativa dentro de la organización. El enfoque del contenido del puesto se basa en la idea de que su importancia y efecto son inherentes a su contenido y de que, por lo tanto, el puesto puede evaluarse en función de su contenido.

Sin embargo, también se reconoce que en algunos puestos este último enfoque no es suficiente. Aún cuando pueda determinarse la experiencia y conocimientos que se requieren para desempeñar el puesto, son difíciles de definir la contribución y valor potenciales del mismo respecto a la organización. Por Ejemplo, un Químico investigador quizá haga un trabajo perfectamente aceptable durante años, mientras que una persona de laboratorio puede descubrir el nylon. El valor relativo de ambos para la organización no reside en el contenido del puesto sino en su desempeño, el cual no puede predecirse con precisión porque el margen de posibilidades es muy amplio.

Además, muchos profesionales advierten una tendencia a definiciones más amplias de los puestos: piensan que las personas desempeñaran roles más que puestos, en un proceso integrado que se dirige a sus resultados finales específicos; que estos roles cambiarán continuamente a medida que se logren los objetivos y los individuos emprendan nuevos proyectos, y que las remuneraciones se relacionarán con el desempeño y la contribución en estos roles diferentes.

Teniendo en cuenta las diversas necesidades que debe satisfacer un programa de compensaciones, esta tesis proporciona una base conceptual y práctica para el tratamiento de las cuestiones de compensación relacionadas con todos los tipos de puestos en toda clase de situaciones. Es nuestra firme creencia, que un programa de sueldos y prestaciones intrínsecamente efectivo y flexible proveerá una base sólida para que los directivos puedan resolver los problemas de una recesión económica, la inflación, los controles de precios y salarios, etc. De hecho, aún en las épocas de bonanza, una compañía no puede administrar con eficacia las retribuciones si no posee un programa formal, flexible y justo.

La administración de sueldos y prestaciones se vinculará cada vez más con el proceso administrativo general. Y ello significará que se le dará mayor importancia a las normas de desempeño, a su medición y administración de responsabilidades. También se tratará de mejorar la eficiencia a través de funciones y responsabilidades interrelacionadas. Las organizaciones pondrán mayor empeño en la evaluación de las

capacidades de su personal a la luz de sus futuras necesidades organizacionales, y luego procurarán desarrollar profesionalmente a sus empleados para cubrir esas necesidades. Más aún, se tendrá mayor conciencia de las implicaciones tan sutiles del estilo gerencial, aunada a una utilización más refinada de las comunicaciones internas con el fin de que los empleados conozcan mejor las políticas y metas de la empresa y su adhesión a ellas.

Los empleados que reciben un sueldo van a exigir que las modernas técnicas de administración de sueldos y prestaciones se apliquen a la determinación de sus estructuras de remuneración. Las desigualdades salariales resultantes de deficientes técnicas o procedimientos de evaluación habrán de ser corregidas. Estos trabajadores concederán más importancia al paquete global de remuneración. Se advierte un mayor interés en los incentivos individuales y en los de grupo. Se ampliará el paquete de beneficios y abarcará muchas áreas nuevas.

Por último, una vez que se introduzcan las innovaciones y se haya evaluado, el sueldo base o sueldo en efectivo seguirá siendo el núcleo del paquete de retribución. Ya hemos admitido que los equivalentes monetarios (pensiones, seguro de vida y de gastos médicos, etc.) cobrarán mayor importancia y que los ejecutivos de altos ingresos serán incluidos de manera creciente en los planes de incentivos y en los tendientes a reducir al mínimo los impuestos. Pero el efectivo seguirá siendo el principal elemento de la compensación, lo mismo que los elementos que constituyen el núcleo del paquete entero. Hay pocas probabilidades de que esto cambie en el mediano plazo.

9.2 RECOMENDACIONES

Es fundamental destacar la necesidad de una efectiva comunicación antes, durante y después de elaborar e implantar la estructura de sueldos del personal. En un principio, la filosofía de la gerencia debe ser clara para que el diseño de la estructura y su administración reflejen la política general de compensación de la compañía.

Cuando la estructura se ha diseñado y se establecieron y aclararon sus procedimientos administrativos, a los gerentes que la usan y los empleados que abarca debe informarseles respecto de su funcionamiento. Es este punto donde ocurren los mayores fracasos. Si ni los gerentes ni los empleados entienden como se diseñó la estructura ó como funcionará, debe posponerse la instalación hasta que sea comprensible para todos. Si existe un espíritu de no aceptación, debe tratar de superarse o alterar el

programa para responder a las objeciones antes de introducirlo. La percepción de que la compañía está simplemente imponiendo la estructura creará resistencia que impedirá la administración exitosa del sistema de sueldos.

Son de gran valor en el esfuerzo de comunicación las publicaciones internas, boletines, manuales y reuniones de grupos con los gerentes. Hay que utilizar cualquier medio de comunicación para informar al personal que la compañía posee una estructura de sueldos y un sistema administrativo que no solo es competitivo en el mercado, sino que permite a los empleados alcanzar toda su potencialidad. La comunicación debe ser objetiva y destinada a evitar falsas esperanzas en los empleados.

BIBLIOGRAFIA

RICHARD BECKHARD - WENDY PRITCHARD

LO QUE LAS EMPRESAS DEBEN HACER PARA LOGRAR UNA
TRANSFORMACION TOTAL.

GRUPO EDITORIAL NORMA - 1993

DR. ASENSIO CARRION SERNA

MODELOS Y TEORIAS DE ORGANIZACION

UNIVERSIDAD DE MONTERREY - 1996

DAVID CASARES ARRANGOIZ

LIDERAZGO - CAPACIDADES PARA DIRIGIR

FONDO DE CULTURA ECONOMICA - 1994

FRED R. DAVID

CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA

A SIMON & SCHUSTER COMPANY - 1997

TERENCE JACKSON

EVALUACION DEL DESEMPEÑO - COMO MEDIR RESULTADOS

LEGIS - FONDO EDITORIAL - 1992

MARVIN D. DUNNETE - WAYNE K. KIRCHNER

PSICOLOGIA INDUSTRIAL

EDITORIAL TRILLAS - 1990

MILTON L. ROCK

MANUAL DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

MC. GRAW HILL - 1990

EMPRESAS CONSULTADAS

SUPERMATIC, S.A. DE C.V.

Apodaca, N.L.

Marzo 1998

INTERNACIONAL DE LAVADORAS, S.A. DE C.V.

Apodaca, N.L.

Marzo 1998

VIPLASTICOS, S.A. DE C.V.

Apodaca, N.L.

Abril 1998

VITROMATIC COMERCIAL S.A. DE C.V.

Monterrey, N.L.

Septiembre 1998

ESTUFAS Y REFRIGERADORES NACIONALES, S.A. DE C.V.

Celaya, Gto.

Julio 1998

CROLLS MEXICANA, S.A. DE C.V.

Puebla, Pue.

Julio 1998

LISTADO DE FIGURAS

	Pag.
1.1 Modelo de cambio fundamental	18
1.2 La relación estrategia / estructura	23
2.1 Ejemplo de descripción de puesto	40
3.1 Matriz de habilidades	43
3.2 Matriz de solución conceptual de problemas	44
3.3 Matriz de responsabilidad por resultados	44
4.1 Encuesta propia de mercado	53
5.1 Diagrama de dispersión que muestra la línea de sueldos actuales	66
5.2 Determinación de intervalos de sueldos	68
5.3 Balance entre compensación y necesidad	72
5.4 Análisis comparativo de Prestaciones de una empresa vs. Mercado	73
6.1 Etapas del proceso de evaluación	79
7.1 Factores que determinan la compensación	84

AUTOBIOGRAFIA

Mi nombre es Francisco Javier Escobar Ramos, soy hijo del Sr. Agustín Escobar Marcial y de la Sra. Concepción Ramos González. Nací el 30 de Abril de 1963 en Monterrey, Nuevo León, ciudad donde crecí y estudié mi educación básica para después ingresar a la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León en donde en el mes de diciembre de 1985 me gradué de la carrera de Ingeniero Mecánico Administrador. Inicé inmediatamente a trabajar en una pequeña empresa familiar como auxiliar administrativo en donde permanecí hasta el año de 1988. Posteriormente inicié mi carrera profesional en el área de recursos humanos de una empresa Metal-mecánica cubriendo los puestos de Analista de puestos, Analista de compensaciones, Coordinador de nóminas, Coordinador de compensaciones y sistema de información de recursos humanos y actualmente como Jefe de personal nacional. En el año de 1996 ingresé nuevamente a F.I.M.E. para realizar la Maestría en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales acreditando satisfactoriamente el total de las materias, por lo que en este año de 1998 elaboro la tesis “Administración de la Compensación Fija y Variable” con la que espero obtener el grado de Maestro. Asimismo para mantener mi desarrollo profesional actualmente estoy tomando clases de inglés.

