



Mi Universidad

LIBRO

Nombre de la materia: Administración de los Recursos Humanos en Sistema de Salud

Nombre del Posgrado: Maestría de Administración en Sistemas de Salud

Cuatrimestre: SEGUNDO

Periodo: 01 al 21 de marzo de 2021

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una

institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Visión

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

Nombre de la Materia

Objetivo de la materia:

Comprender los servicios de las unidades de información dentro de un enfoque de gestión de los procesos. Conocer las dimensiones fundamentales de la calidad de servicio, para la mejora del desempeño. Practicar los métodos más utilizados para conocer las necesidades y las expectativas de los usuarios de las unidades de información y su satisfacción con los servicios.

Criterios de evaluación:

No	Concepto	Porcentaje
1	Trabajos en plataforma Educativa	40%
2	Foros	30%
3	Examen	30%
Total de Criterios de evaluación		100%

INDICE

Introducción	9
Antecedentes	10
Análisis de puestos	12
Descripción de cargos	25
Valuación de Puestos	33
Análisis de la Equidad Interna	34
Mercado de Trabajo	38
Elaboración de estructuras salariales	43
Mecanismos de pago	45
Prestaciones, incentivos y Servicios	56
Elementos de la Compensación Variable	63
Resumen	64
Bibliografía	

UNIDAD II.

Introducción

La administración de los sueldos, salarios y prestaciones es un elemento estratégico en la función de recursos humanos, pues el éxito de un sistema de compensación se basa en el establecimiento de un equilibrio entre los conceptos que lo integran. No solo se limita a establecer el valor intrínseco de los puestos en una organización, pues se responsabiliza por establecer los criterios para compensar el desempeño de los recursos humanos en función de sus resultados, así como de la proyección y potencialidad que demuestren dentro de la compañía.

Un sistema de compensación conforma la infraestructura económica sobre la cual se administran los recursos humanos, al tiempo que permite satisfacer una serie de necesidades tendientes a optimizar el rendimiento de la organización.

Debido a la división de trabajo y a la especialización de funciones, la determinación de las necesidades básicas de recursos humanos de la organización o institución, se establece a través de un esquema de descripción y especificación de puestos; esto es mediante un ejercicio de análisis de puestos, el cual debe entenderse como un proceso que permite determinar las conductas, tareas y funciones que comprende cada uno de ellos, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en los mismos.

Por ello el análisis de puesto se constituye entonces como un ejercicio de valoración de las funciones y actividades que se deben llevar a cabo en un puesto en particular y permite establecer sus requerimientos, con lo que las empresas contribuyen a alcanzar un clima organizacional óptimo. La técnica de análisis de puesto es, por tanto, un instrumento de utilidad primordial para las organizaciones, ya que representa ventajas para la selección de persona, la capacitación y entrenamiento, la seguridad e higiene, los incentivos, las estructuras salariales y los diseños de puestos.

El análisis de puestos debe abordarse como un proceso sistemático formado por un conjunto de fases perfectamente definidas, encada una de las cuales se lleva a cabo

una serie de acciones previamente determinadas, de tal forma que eliminar alguna, o realizarla incorrectamente, tendría como consecuencia una disminución de la fiabilidad y validez de los datos obtenidos.

Antecedentes del Salario en el Mundo

¿Cuál es la diferencia entre sueldo y salario?

En realidad la diferencia no existe, ya que la palabra **salario** proviene del latín *salarium*, que significa sal o de sal, mientras que la palabra **sueldo** proviene del latín *solidum*, solido. Ninguna de las dos etimologías de las dos palabras nos refiere al sentido que la vida actual les da, pues su interpretación suele ser resultado de una convención; es decir, en una empresa se considera que el personal no sindicalizado recibe un sueldo, mientras que el personal sindicalizado recibe un salario.

Entonces ¿Cuál es el término correcto? En sentido estricto, deberíamos utilizar la palabra **estipendio**, que según el diccionario de la Real Academia Española, proviene del latín *stipendium* y significa paga o remuneración que se a alguien por algún servicio.

La humanidad conoce el trabajo desde su origen sobre la tierra, pues nuestros ancestros cazaban animales y recolectaban frutos, es decir, trabajaban par garantizar su subsistencia desde los principios de la historia.

Los salarios son tan antiguos como el trabajo humano. Aunque claro está, que en ese entonces no se pagaba de la misma forma como se hace hoy en día, sino que el pago se hacia en especie. Así después de la caza de animales se procedía a la repartición de carne, pies y huesos para fabricar armas y otros utensilios. Estos son los primeros indicios de la remota aparición en el mundo del pago a una persona por algún trabajo desempeñado, lo que actualmente se conoce como sueldo o salario.

Edad Antigua

La información más remota de la cual existe evidencia conduce a la historia de los salarios de los trabajadores agrícolas en el poblado de Eschuna, Mesopotamia, a principios del segundo milenio A.C., y que, según las narraciones, se pagaban de la siguiente manera:

Asignaban una unidad de trigo como forma de pago por jornal, entendiéndose este último como forma de pago o salario que ganaba un trabajador por cada día de labor. A la cantidad de alimento que se le asignaba al trabajador se llamaba “sila” y era equivalente a un poco menos de un litro de cebada tostada con un poco de aceite y una especie de jarabe.

Egipto

Reproducción de uno de los pasajes del antiguo Egipto que ilustra la forma en que pagaban a los trabajadores: Todas las gentes que han trabajado en la construcción de mi tumba lo han hecho a cambio de pan, tejidos, aceite y trigo en gran cantidad...”(texto privado del Imperio Antiguo).

Por otra parte, se relata como Ramsés II, rey de Egipto de 1301 a 1235 aproximadamente A.C., trataba a los trabajadores que colaboraban en su estatua:

...He asegurado vuestra subsistencia en todos los productos, pensando en que trabajarais para mí con un corazón agradecido; me he preocupado constantemente de vuestras necesidades, multiplicando vuestros víveres, porque sé que el género del trabajo que hacéis se hace con alegría cuando se tiene lleno el vientre.

Los datos existentes sobre la retribución en Grecia se refieren a la vida de los trabajadores que abrieron las tumbas reales. Un trabajador recibía mensualmente como promedio cuatro medidas, equivalentes a 380 litros de trigo y una medida y media de cebada.

En Grecia y roma habían trabajadores esclavos y libres, pero no es sino hasta el reinado de Diocleciano (año 300) que se encuentra una lista de salarios.

El edicto fijó el salario de un trabajador del capo en 25 denarios, o sea anualmente 27.6 artabas.

El salario de una tejedora a domicilio era de 12 denarios, lo que correspondía a 13.3 artabas de trigo al año. El trabajador calificado era de 50 denario, o 55.3 artabas.

Un soldado del ejército, recibía 300 denarios anualmente, se le retenía el 50% para sus raciones y uniforme.

Roma

En el mundo romano del trabajo, el ejercicio de las actividades laborales dependía directamente del estatus personal del trabajador. Así, quienes carecían de toda libertad jurídica se veían obligados a prestar su trabajo forzosamente (esclavos).

Denario: moneda romana de plata equivalente a 10 ases.

1 artaba=0.022 toneladas de trigo.

Análisis de puestos.

El **análisis de puesto** es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización. Tradicionalmente es una técnica de recursos humanos básica y penetrante, así como el punto inicial de las actividades de recursos humanos.

Este proceso consta de dos fases claramente identificables y diferenciadas:

- 1.- Análisis de puesto de trabajo (APT).
- 2.- Descripción de puestos de trabajo (DPT).

Un **puesto** consiste en un conjunto de tareas que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas. Un puesto puede requerir los servicios de una persona como el del presidente o los servicios de 75 personas, como podría ser el caso de los capturitas de datos de una empresa grande.

Una **Posición** es el conjunto de tareas y responsabilidades que desempeña una persona; existe una posición para cada persona en una organización. Por ejemplo una empresa podría tener 25 puestos para sus 75 empleados.

Diversas definiciones de análisis de puestos de trabajo

“Proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que compone un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades, requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de todos los demás” (Lanham, 1962).

“Proceso que determina en cada ocupación: a) los deberes, responsabilidades y condiciones de trabajo que la caracterizan; b) el grado de habilidad y conocimiento que exige” (Puy Hernández, 1978).

“Proceso por el que un puesto es descompuesto en sus partes componentes y éstas son a su vez objeto de estudio para descifrar la naturaleza del trabajo...Descomposición de un puesto en tareas realizadas por ocupantes del puesto, sintetizando aquellas tareas en funciones del puesto, obteniendo datos y estudiando tales tareas y funciones” (Gael, 1983).

“Es un proceso sistemático de obtener información importante y relevante sobre el contenido de un puesto de trabajo” (American Compensation Association, 1992).

Por ello es importante poner orden entre los términos que más frecuentemente se usan en nuestros contextos sociolaboral y establecer entre ellos las relaciones sistemáticamente correctas.

El análisis de puestos de trabajo se define como *el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimientos, ...Por extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y otras características del entorno del puesto de trabajo.*

El propósito del análisis del puesto es obtener respuestas a seis preguntas importantes:

1. *¿Qué tareas mentales y físicas desempeña el trabajador?*
- 2.- *¿Cuándo se realizará el trabajo?*
3. *¿Dónde se llevará a cabo el trabajo?*
4. *¿Cómo realiza el empleado el trabajo?*
5. *¿Por qué se realiza el trabajo?*
6. *¿Qué competencias se necesitan para desempeñar el trabajo?*

El **análisis de puesto** proporciona un resumen de los deberes y responsabilidades de un puesto, su relación con otros puestos, los conocimientos y

habilidades que se requieren, y las condiciones de trabajo en que se realizan. Se realiza después de que el puesto se ha diseñado, el trabajador ha sido capacitado y el puesto se está llevando a cabo.

El **análisis de puesto** se realiza en **tres ocasiones**. En **primer lugar** cuando se funda la organización y se inicia un programa de análisis de puesto por primera vez en **segundo lugar**, cuando se crean puestos nuevos y, en **tercer lugar**, cuando éstos cambian significativamente por el surgimiento de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas.

El **análisis de puesto** se realiza con mayor frecuencia debido al cambio en la naturaleza de los puestos. **La información del análisis de puesto se utiliza con el propósito de elaborar descripciones como especificaciones del puesto.**

La **descripción de puesto** es un documento que proporciona información con respecto a las tareas y deberes y responsabilidades del puesto. Las competencias mínimas que debe tener una persona para desempeñar un trabajo en particular están contenidas en la **especificación de puesto**.

La **especificación de puesto** es un documento que describe las calificaciones mínimas aceptables que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo en particular.

Tipos de información para el análisis de puesto

Se requiere mucha información para que el analista identifique los deberes y responsabilidades actuales del puesto, y reúne los otros tipos de datos que muestra la tabla No. 1. Las funciones básicas del puesto se determinan en este proceso. El analista ve los tangible e intangibles relacionados con el puesto, como son los conocimientos necesarios, los materiales procesados, y los bienes producidos o los servicios prestados.

Con relación al contenido del puesto, el analista estudia el programa de trabajo, los incentivos financieros no financieros, y las condiciones laborales físicas. Se identifican además otros aspectos específicos de educación, capacitación experiencia

laboral pertinentes del puesto. Se deben identificar las habilidades subjetivas requeridas, como lo serian las relaciones habilidades interpersonales, si el puesto requiere que el trabajador sea agradable.

Tabla No. 1. Tipos d datos recolectados en el análisis de puesto

Resumen de los tipos de datos recolectados en el análisis de puesto	
1. Actividades de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> a. Actividades y procesos de trabajo b. Registro de actividades (en forma de película, por ejemplo) c. Procedimientos usados d. Responsabilidad personal
2. Actividades orientadas hacia los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> a. Comportamiento humano, omo acciones físicas y comunicación en el trabajo b. Acciones elementales para el análisis de métodos c. Exigencias perosnales del puesto, como el consumo de energía
3. Maquinas, herramientas, equipo y apoyos de trabajo utilizados	
4. Tangibles e intangibles relacionados con el puesto	<ul style="list-style-type: none"> a. Conocimientos manejados o aplicados (como en la contabilidad) b. Materiales procesados c. Productos fabricados o servicios prestados
5. Desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> a. Análisis de errores b. Estándares laborales c. Mediciones del trabajo, como el tiempo necesario para desempeñar una tarea
6. Contenido del puesto	<ul style="list-style-type: none"> a. Programa de trabajo b. Incentivos financieros y no financieros c. Condiciones laborales físicas d. Contextos organizacionales y sociales
7. Requisitos personales para el puesto	<ul style="list-style-type: none"> a. Características personales, como la personalidad y los intereses b. Educación y capacitación requeridas c. Experiencia laboral.

Métodos de análisis de puesto

Tradicionalmente, el análisis de puesto se ha realizado de diversas maneras porque difieren las necesidades y los recursos organizacionales para llevarlo a cabo. La selección de un método específico se debe basar en los propósitos para los cuales se usará la información (evaluación de puesto, incrementos salariales, desarrollo, etcétera) y en el enfoque que sea más factible para una organización en particular.

A continuación, describiré los métodos más comunes de análisis de puesto.

Cuestionarios

El análisis se realiza solicitando al personal (generalmente los que ejercen el cargo que será analizado o sus jefes o supervisores) que llene un cuestionario de análisis de cargos, o que responda a las preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

Características. La recolección de datos se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo que llena el ocupante o su supervisor.

- a) La participación del analista de cargos en la recolección es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llena el cuestionario).

Ventajas

- a) Proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias dependencias de la empresa.
- b) Este método es el más económico para el análisis de cargos.
- c) Es el que más abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos, y devuelto con relativa rapidez tan pronto como lo hayan respondido. Esto no ocurre con los otros métodos.
- d) Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas

- a) No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel en el que el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b) Exige que se planee y se elabore con cuidado.

- c) Tiende a ser superficial o distorsionado, en lo que se refiere a la calidad de las respuestas escritas.

Observación

Al usar este método, el analista visualiza al trabajador desempeñar las tareas del puesto y registra sus observaciones al respecto. **Se utiliza principalmente para reunir información sobre puestos que destacan las habilidades manuales, como las de un operador de maquinaria.**

Observación Directa. Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. Su aplicación resulta muy eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos, de tiempos y de métodos. El análisis del cargo se efectúa mediante la observación directa y dinámica del ocupante del cargo, en pleno ejercicio de sus funciones, en tanto que el analista de cargos anota los puntos claves de su observación en la hoja de análisis de cargos. Como no siempre responde a todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general la observación va acompañada de entrevista y discusión con el ocupante o con su supervisor.

Características. - El analista de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante.

- a) La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva. Ventajas: Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente y al hecho de que esto sea ajeno a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- b) No requiere que el ocupante deje de realizar sus labores.
- c) Método ideal para aplicarlo en cargos simples y repetitivos de correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos.

Desventajas. - Costo elevado, pues para que el método sea completo el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo.- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante, no permite obtener datos realmente importantes para el análisis.

- a) No se recomienda que se aplique en cargos que no sean simples o repetitivos.

Entrevistas

Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas. Se basa totalmente en el contacto y en los mecanismos de colaboración y de participación.

Características

- a) La recolección de datos se hace mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- b) La participación del analista y del ocupante es activa.

Ventajas

- a) Los datos relativos a un cargo se obtienen a partir de quienes lo conocen mejor.
- b) Hay posibilidad de dialogar y aclarar todas las dudas.
- c) Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional como se obtienen los datos.
- d) Puede aplicarse a cualquier tipo de cargos.

Desventajas:

- a) Una entrevista mal dirigida puede conducir a que el personal reaccione negativamente, lo que resulta en falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- b) Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- c) Si el analista no se preparó bien para realizarla, se pierde demasiado tiempo.
- d) Costo operativo elevado: exige analistas expertos y que el ocupante deje de hacer su trabajo

Registro de actividades de los empleados

En algunos casos, la información para el análisis de puesto se reúne haciendo que los empleados describan las actividades laborales en un diario o bitácora. Con este método, el problema de los empleados que exageran la importancia del puesto debe ser resuelto.

Combinación de puestos

En términos generales, una analista no utiliza un método de análisis de puesto exclusivamente, con frecuencia es más apropiada una combinación de métodos.

Al analizar los puestos administrativos, el analista podría usar cuestionarios apoyados por entrevistas y una observación limitada.

Básicamente, el analista debe emplear la combinación de técnicas necesarias para obtener descripciones y especificaciones exactas del puesto.

Realización del análisis de puesto

La persona que realiza el análisis de puesto está interesada en reunir datos sobre las actividades que se llevan a cabo al desempeñar un puesto en particular. También participan en el análisis de puesto deben incluir por lo menos, al empleado y a su supervisor inmediato.

Las grandes organizaciones tienen uno o más analistas de puesto, pero en las pequeñas, los supervisores de línea son los responsables del análisis de puesto. En cambio, cuando la organización no tiene experiencia, recurre a consultores externos para realizar el análisis de puesto.

Antes de realizar el procedimiento, el analista debe conocer el puesto, revisando los organigramas, el supervisor debe presentar al analista con los empleados y explicar el propósito del análisis de puesto. Al término del análisis se elaboran dos documentos básicos de recursos humanos: las descripciones y especificaciones de puesto.

Momento oportuno para el análisis de puesto

El ritmo acelerado de cambios tecnológicos hace que la necesidad de un análisis de puesto exacto sea aún más importante ahora y en el futuro. Antes, los análisis de puesto se podían realizar y guardar durante varios años, en la actualidad, los requisitos del puesto cambian con tal rapidez que se deben revisar frecuentemente para que sean válidos.

Etapas en el análisis de cargos

Un programa de análisis de cargos incluye normalmente las siguientes etapas:

A.- Etapa de Planeación

Fase en la que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos. La planeación del análisis de cargos requiere algunos pasos, muchos de los cuales pueden suprimirse dependiendo de la situación en que se encuentre la definición de los cargos de la empresa. Los pasos de la planeación son:

- Determinación de los cargos que van a describirse.
- Elaboración del organigrama de cargos y de la posición respectiva de los cargos en el organigrama.
- Elaboración del cronograma de trabajo.
- Elección del (de los) método(s) de análisis que va(n) a aplicarse: los métodos más adecuados se eligen de acuerdo con la naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse. La elección recaerá en los métodos que presenten las mayores ventajas o, al menos, las menores desventajas en función de los cargos que van a analizarse.

Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, sobre la base de dos criterios:

- a) Criterio de generalidad: los factores de especificaciones deben estar presentes en la totalidad de los cargos que van a analizarse o, al menos, en el 75% de ellos, para que puedan cotejarse las características ideales de los ocupantes; por

debajo de ese porcentaje, el factor desaparece y deja de ser adecuado para la comparación.

- b) Criterio de variedad o diversidad: los factores de especificaciones deben variar según el cargo, es decir, no pueden ser constantes o uniformes.

Dimensionamiento de los factores de especificaciones: determinar su límite de variación dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior y el superior que un factor puede alcanzar con relación a un conjunto de cargos.

En lo fundamental, los factores de especificaciones constituyen un conjunto de medidores que sirven para analizar un cargo.

Gradación de los factores de especificaciones: consiste en transformarlos de variable continua a discreta. Un factor de especificaciones se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación.

- a) Etapa de Preparación. En esta fase se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo:
- Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo.
 - Preparación del material de trabajo.
 - Disposición del ambiente.
 - Recolección previa de datos.
- b) Etapa de Ejecución. En esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis:
- Recolección de los datos sobre los cargos mediante el (los) método (s) de análisis elegido(s).
 - Selección de los datos obtenidos.
 - Redacción provisional del análisis, hecha por el analista de cargos.
 - Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la rectifique o ratifique.
 - Redacción definitiva del análisis de cargos.
 - Presentación de la redacción definitiva.

Descripción de puesto (cargo)

Las necesidades básicas de recursos humanos para la organización se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por lo tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción.

La descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo. El concepto de cargo se basa en algunas nociones fundamentales:

- Tarea: es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo, en general hace referencia a cargos simples y rutinarios (trabajadores por hora u obreros).
- Atribución: es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas (trabajadores por meses o los funcionarios).
- Función: es el conjunto de tareas (cargos por hora) o atribuciones (cargos por mes) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas.
- Cargo: es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional (organigrama). Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o departamento en que está localizado, el superior jerárquico (ante quién responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad)."Un cargo puede definirse como un conjunto de funciones que ocupa una

posición formal dentro del organigrama "Descripción de cargos. Es necesario describir un cargo para conocer su contenido.

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace)."La descripción de cargos está orientada hacia los aspectos intrínsecos de los cargos "Análisis de cargos. Una vez que se identifica el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se pasa a analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

La descripción de cargos y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y el proceso de obtención de datos; a pesar de ello, están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se ocupa del contenido del cargo, en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada.

Valuación del puesto

La evaluación de cargos es “el proceso de analizar y comparar el contenido de cargos, con el fin de colocarlos en un orden de jerarquización, que sirva de base a un sistema de remuneración”. Intenta determinar la posición relativa de cada cargo frente a los demás,

Es una técnica para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que defina las correlaciones entre los cargos sobre una base coherente y sistemática, se relaciona en lo fundamental con el precio para el cargo.

Métodos de evaluación de cargos

La evaluación de cargos esta relaciona con la obtención de datos que permitan llegar a una conclusión del precio de cada cargo, indicando las diferencias esenciales entre cada cargo, sea cualitativa o cuantitativamente.

Los métodos de evaluación de cargos pueden dividirse en tres grandes grupos:

Comparación básica	Comparación no cuantitativa	Comparación cuantitativa
Cargo como un todo	Cargo como un todo	Partes del cargo o factores
Cargo versus cargo	Jerarquización de cargos	Comparación por factores
Cargo versus escala	Categorías predeterminadas	Evaluación por puntos

Todos los métodos de evaluación comparan entre si los cargos comparan los cargos con algunos criterios (categorías o factores de evaluación).

Base de comparación	Esquema de comparación	
	Cargo versus criterio	1. Jerarquización de cargos
	2. Categorías predeterminadas (clasificación de cargos)	3.Puntos

El punto de partida para cualquier esquema de evaluación de cargos, consiste en obtener información respecto de los cargos, mediante el análisis de cargos, para tomar las decisiones comparativas entre ellos; de tal manera que la evaluación de cargos debe fundamentar en la información proporcionada por el análisis de cargos.

Método de Jerarquización o de comparación simple ó de cargo a cargo (Job Ranking) o de ordenamiento ó graduación.

El **método de evaluación de cargos por jerarquización** consiste en disponer los cargos en orden creciente o decreciente con relación a algún criterio de comparación.

Es el más primitivo de los métodos de valuación de cargo, pues no utiliza análisis ni descomposición y la comparación es superficial.

El primer paso para la aplicación de este método es el análisis de cargos, con el fin de obtener información sobre estos.

Existen dos maneras de utilizar el método de jerarquización:

<p>A. Mediante la definición previa de los límites superior e inferior de la jerarquización</p>	<p style="text-align: center;">E t a p a s</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se define el criterio de comparación entre los cargos (complejidad, importancia con respecto a los objetivos de la empresa). 2. Con relación al criterio escogido, se definen los dos puntos extremos de la jerarquización). <ul style="list-style-type: none"> • El límite superior: cargo que posee la mayor cantidad posible del criterio escogido (cargo más complejo o más importante). • El límite inferior: cargo que tiene la menor cantidad del criterio escogido (cargo menos complejo de todos o menos importante) 3. Se comparan los demás cargos entre si (cargo a cargo) en función del criterio, y se elabora una jerarquía e forma ascendente o descendentes con relación al criterio. 4. Esta jerarquía constituye la clasificación
--	---

	de cargos.
B. Mediante la definición previa de los cargos de referencia(cargos tipo) del criterio escogido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se define inicialmente la clasificación de los cargos. 2. Se definen algunos cargos de referencia (cargos tipo) que representan cantidades variadas-pero conocidas-del criterio escogido. 3. Los cargos de referencia se disponen en una jerarquía en orden ascendente o descendente. 4. Los demás cargos se comparan con cada uno de los cargos de referencia y se colocan en la jerarquía correspondiente al resultado de esa comparación. 5. La jerarquización de los cargos constituye la propia clasificación de los cargos comparados entre si

El método de jerarquización de cargos es probablemente el de manejo más simple, ya que no exige muchos detalles en el análisis de cargos y puede efectuarse con relativa rapidez y con un mínimo de costo de tiempo, energía y recursos.

Es un método no analítico por cuanto los cargos no se detallan en sus requisitos y elementos componentes; es un método no cuantitativo, ya que no da ninguna indicación del grado de diferencia entre los cargos, y simplemente indica si un cargo exige más o menos de un individuo o si para la organización es más o menos importante que otro cargo.

Como método de evaluación de cargos, la jerarquización es uno de los más fáciles de comprender por los empleados. Su fortaleza es su simplicidad y el alto grado de aceptabilidad. Si el método de jerarquización esta bien estructurado, conduce generalmente a una equitativa racionalización del aspecto salarial, ya que impide que alguien este bien pagado o mal pagado. El hecho de que tenga un bajo grado de precisión y si un programa de evaluación exigiera mayor precisión habría que elegir otro método de evaluación.

Método de categoría predeterminadas

Constituye una variación del método de jerarquización sencillo o simultáneo. Para aplicar este método es necesario medir los cargos que van a compararse en conjuntos de cargos (categorías predeterminadas) que posean ciertas características predeterminadas comunes. En seguida se aplica el método de jerarquización sencillo en cada uno de estos conjuntos o categorías de cargos.

Después de definir la **estructura organizacional** y de efectuar el análisis de cargos, este método comienza por definir previamente las categorías de cargos. Las categorías son categorías de cargos con características comunes, que pueden disponerse en una jerarquía o escala predeterminada.

Algunas organizaciones predeterminan las siguientes categorías de cargos:

- Cargos por meses: a) de supervisión, y b) de ejecución (no de supervisión)
- Cargos por horas: a) especializados, b) calificados y c) no calificados o de obreros.

En otras organizaciones los cargos se dividen en tres categorías principales:

Categoría 1	Cargos no calificados	Trabajo esencialmente rutinario, que requiere poca precisión y experiencia limitada
Categoría 2	Cargos calificados	Exige cierto potencial intelectual y alguna experiencia general y específica en el desempeño de tareas de cierta variedad y dificultad
Categoría 3	Cargos especializados	Exigen espíritu analítico y creador para solucionar problemas técnicos complejos y desarrollar métodos.

Posteriori a la determinación del número de categorías para la organización, deben definirse claramente la responsabilidad de cada una de ellas. Las categorías deben escribirse y pasan a constituir un estándar o marco frente al cual se evalúan los demás cargos y se clasifican en el grado apropiado.

El método de categorías predeterminadas proporciona una organización planeada. Una vez implantado este método puede volverse inflexible y poco sensible a los cambios de la naturaleza y del contenido de los cargos. Permite que se incorporen nuevos cargos a la estructura. Es un método no analítico y cualitativo.

Método de comparación de factores

Es una técnica que utiliza el principio de jerarquización, analítica por cuanto los cargos se comparan mediante factores de evaluación.

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

1. Requisitos intelectuales
2. Habilidades exigidas
3. Requisitos físicos
4. Responsabilidad
5. Condiciones de trabajo.

Después del análisis de cargo, el método de comparación de factores debe desarrollar las siguientes etapas:

1. **Elección de los factores de valuación.** La elección de los factores de evaluación dependerá de los tipos y las características de los cargos que van a evaluarse. La idea central de este método es identificar pocos factores, pero más amplios, para proporcionar sencillez y rapidez en las comparaciones.
2. **Definición de cada uno de los factores de evaluación.** Cuanto mejor sean definidos los factores, mayor será la precisión del método.

3. **Elección de los cargos de referencia.** Para facilitar las comparaciones de los demás cargos. Los cargos de referencia se escogen para facilitar el manejo de los factores de evaluación.
4. **Jerarquización de los factores de evaluación.** Cada cargo de referencia se valúa mediante la jerarquización de los factores de referencia. Ejemplo: cargos de referencia: el recepcionista y el de aseo.

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

Jerarquización de factores en dos cargos de referencia

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

Ejemplo: Supongamos que los cargos que van a ser evaluados, la selección de los cargos de referencia recae sobre los de recepcionista y aseo. El primero recibe una remuneración de \$300,000.00 mensuales; el segundo, \$150,000.00 mensuales. Utilizando los factores de Benge, supongamos que el comité de evaluación establece lo siguiente, respecto de la importancia relativa de cada factor en cada cargo de referencia:

Factor de evaluación	Recepcionista (\$)	Aseador(\$)
Requisitos intelectuales	60,000	10,000
Habilidades exigidas	100,000	30,000
Requisitos físicos	40,000	50,000
Responsabilidad	80,000	20,000
Condiciones de trabajo	20,000	40,000
	\$300,000	\$150,000

Evaluación de los factores en los cargos de referencia

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

Métodos de evaluación de puntos

Califica cada puesto en una escala de cada factor (responsabilidad, habilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo) se asignan diversas cantidades de puntos a distintos grados de estos factores.

Es el método más perfeccionado y el más utilizado en la empresas para evaluación de cargos. Utiliza una técnica analítica: las partes componentes de los cargos se comparan mediante factores de evaluación. También es una técnica cuantitativa: se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total de la suma de valores numéricos (conteo por puntos).

Factor	Puntos	Puntos obtenidos
Responsabilidad	100	80
Habilidad	80	60
Esfuerzo	50	30
Condiciones de trabajo	30	10
Total	260	180

Puesto	Escala	Salario
Gerente	260 - 200	\$8,000.00
Supervisor	199-150	\$5,000.00
Empleado	149-100	\$3,000.00
Servicios generales	99-50	\$1,500.00

Comité de evaluación

Se deberá constituir un comité de valoración u organismo responsable de planear el proceso, programar, coordinar la recolección de información, aprobar las descripciones de puestos, valorarlos y atender a las reclamaciones que se presenten. Este comité debe estar compuesto por personas que den confiabilidad al proceso, tanto por sus características personales como por el conocimiento de los puestos de trabajo y de la organización, en cuanto a las fortalezas, debilidades, políticas, objetivos, etc.

El comité debe estar estructurado por:

- Un representante de la empresa
- Miembros permanentes que garanticen unidad de criterio, que bien pueden ser los responsables de cada una de las dependencias afectadas y representantes de los trabajadores
- Miembros ocasionales representantes de cada una de las unidades, quienes intervendrán mientras se estudian los puestos comprometidos en cada una de estas
- Un secretario
- Asesores técnicos, que intervienen en la elaboración y aplicación del plan de valoración.

Este comité debe estar representado por los distintos sectores del sistema productivo de la empresa, incluyendo el personal, quienes participan en el proceso, donde se decide cuán adecuado es el sistema de remuneraciones. Los subalternos deben ser informados y orientados del proyecto, vía boletín, en cartelera, periódico interno, detallando el proyecto, el fin del mismo, integrantes del comité, etc.

Análisis de la equidad interna

Se entiende por Equidad Interna aquella característica de la Retribución que relaciona de forma directa el contenido organizativo de los puestos con las retribuciones percibidas.

La Equidad Interna hace que exista una proporcionalidad entre la importancia cuantitativa de la retribución asignada a un puesto y la incidencia del mismo en la consecución de los fines de la Institución (contenido organizativo).

Esta relación de proporcionalidad no es rígida, sino que admite un cierto grado de dispersión justificado porque, aún a igualdad de contenido organizativo de los puestos, existen diversas circunstancias que justifican la existencia de diferentes retribuciones para puestos con similar contenido organizativo.

El concepto de equidad interna tiene su fundamento en el precepto legal que establece que "a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder también salario igual y, como consecuencia racional, "a mayor trabajo, desempeñado también en igualdad de condiciones de puesto, jornada y condiciones de eficiencia, debe corresponder también mayor salario." De este precepto, resulta indispensable que la empresa pueda medir, por una parte, "que tan grande es un trabajo de las personas", que técnicamente se conoce como la valuación de los puestos y, por el otro lado, cuáles y cuántos son los

resultados que la persona aporta a la empresa; o sea, que la empresa también tenga la posibilidad de medir el desempeño de su personal.

Cuando ocurre la equidad, la persona experimenta un sentimiento de satisfacción, pero cuando no es así, se presenta la **inequidad**, esto hace que la persona experimente un sentimiento de injusticia y de insatisfacción, que aumenta en la medida que crece la inequidad. Existe inequidad cuando la persona siente que se le paga menos o se le paga más. Si el salario está por encima o por debajo de lo que el empleado considera justo por su trabajo, se presenta una tensión. Si el salario está muy por debajo, genera disgusto; y si está muy por encima, ocasiona culpa. En tal situación de tensión, el empleado trata de reducir el desequilibrio cambiando alguno de los dos miembros de la ecuación que esté en condiciones de modificar: con preferencia, sus contribuciones a la organización.

Análisis de Mercado de trabajo

Mercado es el área geográfica o territorial donde existen grupos de individuos, más o menos, organizados que buscan u ofrecen bienes o servicios y establecen precios.

El mercado de trabajo está constituido por las ofertas de trabajo ofrecidas por las empresas en cierta época y en determinado lugar. El mercado de recursos humanos está constituido por el conjunto de individuos aptos para el trabajo en cierta época y en determinado lugar.

El mercado de trabajo está constituido por las empresas y por sus oportunidades de empleo, y el mercado de recursos humanos está constituido por los candidatos reales y potenciales para tales oportunidades.

El mercado de trabajo se puede definir así, al mercado en donde se ofrece y se demanda trabajo: la oferta de trabajo está conformada por las personas que, en un momento dado, desean trabajar a los salarios corrientes, y la demanda de trabajo la realizan las empresas, que requieren de este factor productivo para realizar sus actividades. Cuando estas dos se unen, ya sea en una fábrica, una empresa, un

negocio, etcétera, resulta como en cualquier otro mercado, el precio de la mercancía, que en este caso es el salario. Pero, el mercado de trabajo posee ciertas particularidades que lo distinguen de los otros mercados, especialmente por la falta de completa movilidad.

En principio, las personas se relacionan con el mercado de trabajo de dos maneras: o bien intentan insertarse en la actividad económica, o bien se mantienen al margen de ella. A su vez, quiénes procuran incorporarse a la actividad económica pueden tener éxito en ese intento o no tenerlo.

Esto da lugar a la clasificación de la población en algunas categorías básicas: **Población económicamente activa (PEA)**: la integran quiénes tratan de trabajar, independientemente de que lo logren o no. Vale decir que los económicamente activos están compuestos por: **Ocupados**: personas que están trabajando y... **Desocupados**: personas que tienen la voluntad de hacerlo y están buscando activamente trabajo. Por fuera de este subconjunto (PEA dividida en ocupada y desocupada) queda la... **Población económicamente inactiva**: aquellos que no trabajan ni están buscando trabajo. Puede tratarse de personas que ya se han retirado de la actividad económica (jubilados) o que se mantienen al margen de ella por diversas razones, voluntarias o involuntarias (niños, amas de casa, estudiantes, rentistas, personas enfermas o discapacitadas). También puede tratarse de personas que no buscan trabajo porque creen que no lo conseguirán, al menos en las condiciones acordes a sus pretensiones.

Tomándose la **oferta** como la disponibilidad de empleos y la **demanda** como la necesidad de emplearse, el mercado de trabajo puede asumir tres situaciones:

1. Oferta mayor que la demanda: situación de disponibilidad de empleo, hay más oferta de empleo por parte de las empresas que candidatos.
 - El reclutamiento es mas demorado, su rendimiento es más bajo y las inversiones en estrategias de reclutamiento son aumentadas y no traen candidatos en número suficiente o dentro del patrón de calidad esperado.
 - Así los criterios de selección se hacen más flexibles y menos exigentes.

- Los esquemas de salarios iniciales ofrecidos a los pocos candidatos que se presentan tienden a elevarse, provocando distorsiones en la política salarial de las empresas.
 - Hay una intensificación en la competencia entre las empresas que utilizan el mismo mercado de mano de obra.
 - Los candidatos seleccionan y escogen las empresas que les ofrecen mejores salarios.
 - Las empresas tratan de retener y fijar a sus empleados ya que cualquier sustitución se hace demorada y arriesgada.
2. Oferta equivalente a la demanda: hay una situación de equilibrios entre el volumen de oferta y el número de candidatos.
3. Oferta menor que la demanda: situación de disponibilidad de candidatos, hay más candidatos buscando empleos, que puestos suficientes en las empresas. Esta situación acarrea consecuencias para las empresas como:
- El reclutamiento presenta un rendimiento elevadísimo cualquier estrategia aplicada atrae un gran volumen de candidatos lo cual permite a las empresas reducir las inversiones en estrategias de reclutamiento.
 - Así, los criterios de selección pueden tornarse más riguroso y más exigentes
 - Los esquemas de salarios iniciales ofrecidos a los candidatos que se presentan tienden a sufrir una sensible baja, ya que el mercado es de búsqueda de empleo.
 - Hay una intensificación en la competencia entre candidatos que se presentan, ya que es mucho mayor el numero de candidatos en relación con los puestos existentes; la competencia se manifiesta principalmente en las propuestas de salarios.

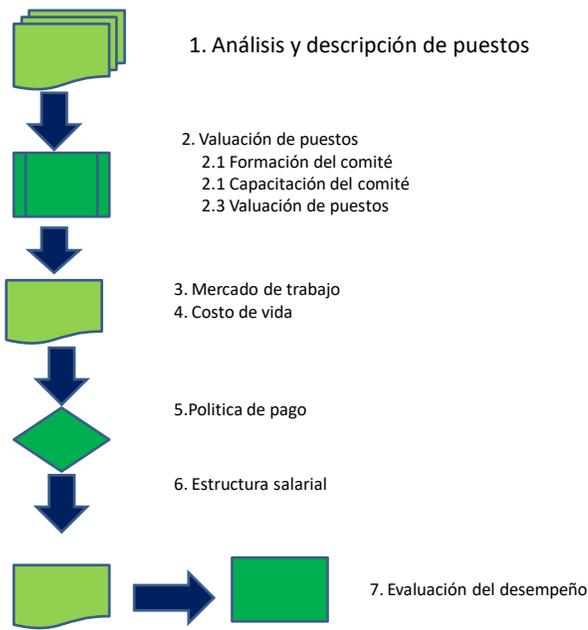
En el mercado de recursos humanos esa situación se invierte. Pueden asumirse tres situaciones.

1. Oferta mayor que la demanda: situación de disponibilidad de candidatos, hay más oferta de candidatos que la búsqueda por parte de las empresas. Esa situación conduce a las siguientes consecuencias para los candidatos:
 - Dificultad para obtener empleo
 - Las empresas dejan de desarrollar sus estrategias de reclutamiento
 - Las exigencias de las empresas se hacen mayores, drásticas y severas.
 - Los candidatos pasan a competir, disputando los puestos existentes
 - Las empresas dejan de utilizar el salario y los beneficios como bienes para intensificar el reclutamiento
 - Los candidatos no tienen condiciones de seleccionar y escoger las empresas donde pretenden trabajar.

2. Oferta equivalente a la demanda: hay una situación de equilibrio entre el volumen de ofertas de candidatos y el número de oportunidades de empleos que surge en las diversas empresas en el mercado.

3. Oferta mayor que la demanda. Situación de disponibilidad de empleos, hay más oportunidades de empleos a disposición de los candidatos que los recursos humanos disponibles.
 - Hay enorme facilidad para conseguir empleo; son muchos los puestos que hay y son pocos los candidatos que se presentan.
 - Las empresas desarrollan una serie de estrategias de reclutamiento e intensifican sus esfuerzos para conseguir recursos humanos.
 - Las exigencias de las empresas se hacen más flexibles y elásticas, eliminando pequeñas barreras que podrían impedir la admisión de personal
 - Los candidatos seleccionan y escogen las empresas que les ofrecen las mejores condiciones salariales, beneficios honorarios de trabajo ventas.

Metodología para el diseño de una estructura salarial



Elaboración de estructuras laborales

El sueldo o salario que los trabajadores reciben por sus servicios es de gran importancia para ellos, no sólo por lo que compran sino por lo que les proporciona en términos de status y reconocimiento en la organización.

Es importante establecer que el sueldo y salario en esencia es los mismo, porque tanto la retribución obtenida a cambio de los servicios es el sueldo como es el salario. La diferencia está en la costumbre, ya que cuando se elabora y paga la nomina de personal de confianza, se habla de sueldos; mientras que cuando se elabora la nomina de personal sindicalizado se habla de salarios.

La estructura de sueldos y salarios es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de:

- Su puesto
- Su eficiencia personal
- Las necesidades del empleado
- Las posibilidades de la empresa

El sueldo o salario que los trabajadores reciben por sus servicios, es de gran importancia para ellos, no sólo por lo que compran sino por lo que les proporciona en términos de status y reconocimiento en la organización.

Es importante establecer que sueldo y salario en esencia es lo mismo, porque tanto la retribución obtenida a cambio de los servicios es el sueldo como lo es el salario. La diferencia está en la costumbre, ya que cuando se elabora y paga la nómina de personal de confianza, se habla de sueldos; mientras que cuando se elabora y paga la nómina de personal sindicalizado se habla de salarios.

En virtud que el dinero representa una medida cuantificable de su valor, los empleados son completamente sensibles, no sólo respecto a la cantidad de su pago sino también, respecto a la manera en que esta cantidad se compara con la de sus compañeros. Por lo tanto, el pago de salarios debe ser equitativo, ya que para el empleado su salario constituye un rendimiento, tanto financiero como psicológico de su trabajo.

Cada empresa maneja el **pago** de sus trabajadores en forma distinta, algunos ejemplos son:

- Pago en efectivo
- Pago con cheque (el más usual)
- Pago con transferencia electrónica, directamente a las cuentas bancarias de cada trabajador

Cada vez que la empresa hace un pago al trabajador, se debe de quedar con un comprobante de que realizó el pago. El comprobante puede ser:

- Recibo firmado (el más usual)
- Cheque firmado
- Lista de raya firmada

Cada empresa maneja el período de pago en forma distinta. Algunos ejemplos son:

- Cada semana (el más usual)
- Cada dos semanas
- Cada quincena (día 15 y día ultimo de mes)
- Cada mes

El pago de un trabajador esta formado por diferentes conceptos y que se dividen en:

- Percepciones (Ingresos que recibe el trabajador)
- Deducciones (Descuentos que se le hacen al trabajador)

Algunos ejemplos de percepciones son:

- Prestaciones de Ley
- Salario o Sueldo
- Séptimo día
- Horas extras
- Aguinaldo
- Vacaciones
- Prima vacacional
- Prima dominical

Prestaciones que la empresa puede dar:

- Premio por puntualidad
- Permiso por asistencia
- Fondo de ahorro

Deducciones

- ISPT
- Retención de IMSS
- Descuento de Infonavit
- Descuento de Fonaco

Es importante contar con una estructura de sueldos y salarios, para la cual se debe seguir los siguientes pasos:

1. Definir técnicamente las obligaciones y responsabilidades del puesto (análisis de puestos).
2. Valorar de manera objetiva los factores que integran el puesto (valuación de puestos).
3. Determinar técnicamente la estructura de sueldos y salarios: Se hace con una gráfica de salarios con sus correspondientes líneas de salarios. La que encuentren dentro de un área geográfica.
4. Se puede realizar una encuesta de sueldos y salarios.
5. Se deben clasificar los sueldos y salarios.

Las políticas sobre administración de sueldos y salarios consisten en lo que a continuación se menciona:

- Sirven para administrar mejor los sueldos de los empleados, las políticas son normas de actuación para todos los trabajadores con respecto a su sueldo.
- Es necesario que los trabajadores sepan de que se tratan estas políticas.

- Las políticas deben de administrarse en todas las áreas de la organización.
- Si las políticas están bien establecidas, se va a lograr que en la organización haya menos inconformidad de los empleados.

Para establecer las políticas de sueldos en una organización, se tiene que tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Ver el nivel de sueldos y salarios que tienen en relación al mercado.
- b) Ver en cuanto varían los sueldos de acuerdo con las tarifas establecidas a la hora de negociar con el empleado.
- c) Determinar el nivel del pago que se les va a dar a los nuevos empleados.
- d) Determinar que tanto influyen los méritos y la antigüedad en el aumento de sueldos.

Algunos de los tipos de políticas para manejar problemas de clasificación son los siguientes:

1. La naturaleza confidencial de la información de pago.
2. *Políticas que están por debajo del rango mínimo:* En estas lo que se intenta es aumentar hasta el mínimo de rango para que así no se pierda la estabilidad y que de esta forma la organización tenga un mínimo, medio y máximo, ya que la empresa debe de tratar de no tener ningún rango debajo del mínimo para que no haya ningún desajuste en la escala de salarios.
3. *Políticas que están por arriba del máximo:* La empresa utiliza promociones o responsabilidades para que el puesto valga más puntos y así estar de acuerdo con el salario, o también puede congelar el salario.
4. *Política dentro de los límites:* Es lo que debe de tratar de conservar la organización, para que de esta forma no haya un desajuste en la escala de sueldos y salarios.

Mecanismos de pago (enfoque médico)

Como una consecuencia de la mayor complejidad de la tecnología sanitaria y de los sistemas organizacionales, así como de la participación cada vez más amplia del sector público en los servicios de salud, es en el siglo XX cuando el tema del mecanismo de pago a los médicos adquiere gran relevancia. Lo que a primera vista se podría considerar como un procedimiento puramente administrativo, en realidad es un punto de constante debate en el que dos actores tienen principal relevancia: los profesionales médicos y el Estado.

Existen tres mecanismos de pago básicos: a) el pago por servicio; b) el salario; y, c) el pago per cápita. Tal vez el primero sea el más antiguo, pero en la actualidad existen en el mundo más médicos remunerados a través de salarios que por cualquier otro mecanismo. Si bien el pago per cápita es el mecanismo más restringido, se ha utilizado con éxito en diversos países.

Características de los mecanismos de pago

El trabajo clásico sobre el tema es, sin duda, el libro de William Glaser *Paying the doctor*, publicado por primera vez en 1970. Ahí se analiza la relación entre el mecanismo de pago y el sistema de atención médica en 16 países de Europa y Oriente Medio (cuadro 1). Glaser encontró que en cuatro de ellos los médicos son remunerados básicamente a través de pago por servicio; que en siete el salario es el mecanismo único; que en uno es el pago per cápita* y que en el resto se utiliza una combinación con cualquiera de los tres. Existe un cuarto mecanismo que se utiliza únicamente en Holanda y se denomina pago por caso. Consiste en el pago al médico de acuerdo al tipo de caso clínico que atiende, según una tarifa de honorarios previamente estipulada.

Pago por servicio

Es el mecanismo a través del cual el médico cobra por cada procedimiento que realiza; tradicionalmente, bajo la práctica liberal, el médico ajusta el cobro de acuerdo a la capacidad de pago del paciente. En la actualidad se observa a menudo que, en la práctica privada, los médicos que tienen gran demanda pueden incrementar sus

ganancias, simplemente aumentando el monto del cobro, por lo que su práctica suele restringirse a los pacientes con amplio poder adquisitivo.

Salario

En este sistema, la institución le otorga al médico una cantidad fija de dinero por un periodo de trabajo específico. El pago vincula estrechamente al médico con la organización y no depende de la relación personal entre el médico y el paciente, como sucede con otros mecanismos. Los sistemas de salud que pagan salarios a los médicos son muy comunes en el mundo. Especialistas como los orientados a la salud pública, generalmente trabajan en instituciones que les asignan un salario.

Entre los países que pagan salario a parte de sus médicos se encuentran Suecia, Turquía, Israel, Egipto, Grecia y, en América Latina, México, Colombia y Chile, entre otros. Inglaterra paga salarios a sus médicos especialistas que laboran en los hospitales

Pago per cápita

Este mecanismo presenta el grado más alto de estandarización de los ingresos médicos. En principio, el médico recibe un pago fijo mensual por cada paciente, registrado en la lista que presenta a la institución aseguradora, o a las autoridades correspondientes dentro del sistema sanitario. El paciente puede escoger a su médico, aunque está restringido a la disponibilidad en la región.

El mecanismo crea competencia entre los médicos por atraer a los pacientes, de tal manera que aumenten sus ingresos, lo cual generalmente se logra ofreciendo mejores servicios. El pago per cápita se utiliza en los países donde el médico puede ejercer en su consultorio y cuando la relación médico-paciente es prolongada; es decir, en el nivel primario de atención.

Este sistema está diseñado para asegurar que el médico brinde atención al número de pacientes que realmente puede atender; por lo tanto, existe un límite en la cantidad de pacientes en las listas.

El pago per cápita es un mecanismo bastante antiguo; se originó en el siglo XVIII en los sistemas de seguro voluntario en Europa, extendiéndose su uso más tarde a Dinamarca, Holanda, Alemania e Inglaterra.⁷ Recientemente, Costa Rica e Indonesia empezaron a emplearlo. Inglaterra es el país donde se ha utilizado más el pago per cápita en los últimos años.

Prestaciones, incentivos y servicios

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

Clasificación por su forma

Estas son algunas de las prestaciones que se otorgan a los trabajadores en los contratos colectivos o bien, a trabajadores de confianza.

En dinero:

- Aguinaldo
- Prima vacacional
- Premio de puntualidad
- Premio de asistencia
- Prima dominical
- Pago especial de tiempo extra
- Reparto de utilidades

En especie:

- Despensas
- Uniformes

Automóvil

Anteojos

Servicio de transporte

En facilidades, actividades o servicios:

Fondo de ahorro

Seguro de vida

Plan de retiro

Plan de pensiones

Servicio medico

Comedor

Educación

Fomento al deporte

Las prestaciones generalmente se otorgan debido a:

1. Razones legales
2. Razones políticas o sindicales
3. Recomendaciones oficiales o sectoriales
4. Razones de utilidad real

1. Por Razones legales se deben entender las estipulaciones existentes en la Ley Federal del Trabajo y en el Estatuto Jurídico para los Trabajadores al Servicio del Estado (Apartados A y B del Art. 123 constitucional) que reglamentan la existencia de algunas prestaciones que no pueden ser eliminadas, sustituidas o soslayadas; tal es la situación del aguinaldo, prima vacacional, prima dominical y reparto de utilidades en su caso, cuyo pago es obligatorio y sólo pueden modificarse incrementándolas por arriba de lo prescrito en la ley.

2. Por razones políticas o sindicales se refieren a aquellas que se aducen para evitar cierto malestar o insatisfacción de un grupo o sector del personal, o favorecer a una persona u organismo específico y con las que se pretende solucionar supuestas faltas de equidad entre sectores, apoyar a un representante sindical, lograr un respaldo político, mejorar la imagen del director

de la empresa, evitar o terminar un estado de huelga, etc. Cabe mencionar que en la mayoría de casos, la prestación concedida pudiera no tener un verdadero valor o utilidad para todos los trabajadores de una empresa y ser sólo el producto de una petición caprichosa de valor estimativo demasiado subjetivo antes de que sea real.

3. **Por recomendaciones oficiales o sectoriales las autoridades federales o locales** pudieran sugerir u ordenar el otorgamiento de alguna nueva prestación o el incremento de las existentes y su efecto no necesariamente se limita a los servidores públicos o de las empresas paraestatales, ya que a veces la aplicación a los mismos puede influir de manera decisiva en empresas privadas, cuyos trabajadores exigen se les de el mismo tratamiento o algo superior al recibido por los obreros o empleados de una empresa paraestatal de la región, como ha acontecido con el aguinaldo pagado en dos partidas que se da a los empleados federales.
4. **La utilidad real de una prestación**, sin pretender con ello hacer a un lado su valor estimativo, debe medirse más en función del menor o mayor grado con que se cubren las necesidades reales del trabajador y de la empresa. Es en este campo donde los profesionales de Relaciones Industriales requieren de una buena dosis de experiencia y de creatividad para la elección o diseño de prestaciones a aplicar, con base en los beneficios presentes y futuros que se lograrán

Clasificación por Ley

- A. Prestaciones que otorga la Ley Federal del Trabajo:
 - Jornada de trabajo (Art. 61)
 - Descanso de media hora durante la jornada de trabajo (Art. 63)
 - Pago de horas extras (67)
 - Pago de prolongación de tiempo extraordinario (68)
 - Un día de descanso a la semana (69)
 - Ocho días de descanso obligatorio al año (74)

Vacaciones (76 al 81)

Aguinaldo(87)

Indemnización (89)

Participación de utilidades (117 a 131)

Becas (132 fracción XIV)

Capacitación y adiestramiento (132 fracción XV)

Medicina profiláctica (132 fracción XIX)

Fomento de actividades culturales y deportivas (132 fracción XXV)

Ayuda para pago de renta (150y 151)

Prima de antigüedad (162)

Protección especial a las trabajadoras en los períodos pre y post natal.

Protección especial a los trabajadores menores de edad (173 a 180)

Servicio médico de la empresa (504)

B) Prestaciones que otorga la Ley del IMSS:

Para la participación de las prestaciones del IMSS, las personas que las reciben se dividen en:

Asegurado: que es el trabajador que paga su cuota correspondiente, y

Beneficiarios: Cónyuge o concubino (a) del asegurado (a), hijos menores de 16 años o menores de 25 si estudian y de cualquier edad si están incapacitados, y los padres del asegurado cuando dependen económicamente y viven con él.

Las prestaciones incluyen tanto al asegurado como a los beneficiarios salvo casos especiales que se indicarán:

Atención médico quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria (Art. 63,99 y101)

Aparatos de ortopedia, en caso de riesgo de trabajo (63 fracción III) prótesis (36 fracción I)

Rehabilitación (61 fracción IV)

Traslado de enfermos (Art. 5 del reglamento de las ramas de riesgos profesionales y enfermedades no profesionales y maternidad)

Viáticos de enfermos (Art. 5 del reglamento de las ramas de riesgos

profesionales y enfermedades no profesionales y maternidad)

Reintegración de gastos al ser rechazado para atención médica por el Instituto (Art.1° del reglamento de ramas de riesgos profesionales y enfermedades no profesionales y maternidad)

Canastilla para el recién nacido (102 fracción III)

Ayuda para lactancia (Art. 102, fracción II)

Guarderías para los hijos (de 43 días a 4 años) de las trabajadoras

Aguinaldo anual para los pensionados (Art.65 fracción IV, 71 y164)

NOTA: La atención médica y hospitalaria por maternidad sólo se aplica a la esposa o compañera del asegurado y a la asegurada. No pueden emplearla otras beneficiarias.

Prestaciones que solo son de aplicación para el asegurado:

Salario o subsidio por accidente de trabajo y enfermedades profesionales (Art. 65)

Subsidio por enfermedades (104)

Subsidio antes y después del parto, a la asegurada (109)

Pensión por incapacidad total permanente en el caso de riesgos de trabajo (65 fracción II)

Pensión por incapacidad total permanente en el caso de riesgos de trabajo (65 fracción III)

Pensión por invalidez (129)

Pensión por vejez (137)

Aumento de la pensión de invalidez, vejez o viudez por asistencia indispensable.

Pensión por cesantía

Aumento de pensión si continua asegurado después de haber cumplido 65 años de edad

Ayuda para gastos del funeral (muerte del asegurado)

Pensión a la viuda o viudo

Pensión a la viuda del pensionado

Ayuda económica o finiquito a la viuda o concubina pensionada que contraiga nuevas nupcias.

Ayuda económica o finiquito al pensionado que abandona el país en forma definitiva

Pensión a los padres, solo se otorgará si no existe viuda, huérfanos o concubina con derecho a pensión.

Dote matrimonial

Seguro voluntario

C) Prestaciones que otorga la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

Para la aplicación de las prestaciones del ISSSTE, las personas que la reciben se dividen en:

Trabajador: Toda persona que habiendo cumplido los 18 años preste sus servicios a las entidades y organismos público mencionados, mediante designación legal, siempre que sus cargos y sueldos estén consignados en los presupuestos respectivos.

Pensionista: Toda persona a quien la Dirección de Pensiones le hubiera reconocido tal carácter con anterioridad a la vigencia de esta ley y que dicho reconocimiento hubiere sido sancionado por la SHCP, así como a las que les otorgue tal carácter con apoyo en esta misma ley.

Familiares: Aquellas personas a quienes esta ley les conceda tal carácter: esposa, o compañera que haya vivido 5 años con el trabajador o pensionista o con la que tuviese hijos, menores de 18 años, y padre y madre del trabajador o pensionista si depende económicamente de él (Art. 23 ISSSTE).

Incentivos

Ante la presión del costo de la vida y los índices inflacionarios, las organizaciones se han visto en la necesidad de establecer planes o programas de incentivos para compensar a sus trabajadores, estos planes deben estar enmarcados dentro de la política salarial de la empresa, que es definida como el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de la organización en lo que respecta a la remuneración de sus empleados.

En este sentido, los programas son la unión de los objetivos, políticas y metas establecidas por la organización, para que éste exista se debe planear previamente a fin de tener una visión clara de lo deseado.

Los programas de incentivos se definen como un conjunto de métodos, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción.

Los programas de incentivos dependen de cada institución y abarca los aspectos financieros y no financieros, directos e indirectos de la remuneración, que buscan motivar al trabajador para que continúe aportando su máxima eficiencia a la empresa.

Por consiguiente, el objetivo de los programas de incentivos es crear un sistema de recompensas equitativas para la organización y los trabajadores, para su implementación. Los cuales deben ser adecuados, equitativos, eficientes en costos, seguros y aceptables para los trabajadores. De esta manera, se alcanzará el equilibrio y éxito de la organización en cuanto a políticas de remuneración y planes de incentivos, los cuales se ven fortalecidos cuando se considera al trabajador como el elemento fundamental de la misma.

Cabe mencionar que los programas de incentivos mantienen gran importancia en el área de la administración de recursos humanos, tomando en cuenta que el capital humano forma parte importante en el funcionamiento de cualquier organización.

La llegada de las empresas a la estructuración de programas o planes de incentivos es reciente como fruto de una toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa e impulsadas por una serie de factores, tales como, actitud del empleado en cuanto a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral y seguridad social, competencia entre las empresas para mantener o atraer recursos humanos, contrastes salariales generados indirectamente con el mercado mediante la competencia entre precios de productos y servicios.

Principios que deben cumplirse para hacer factible un plan de incentivos

Principio del retorno de la inversión: No se puede ofrecer ningún incentivo si el mismo no traerá a cambio incrementos en el rendimiento y eficiencia de la institución.

Principio de la responsabilidad mutua: El éxito del plan de incentivos dependerá de la inversión de la institución en beneficio de la fuerza laboral y los beneficios que ésta dará a la institución reflejada en rendimiento y productividad.

El costo calculado del plan de incentivos debe tener una base financiera sólida que garantice su permanencia en el tiempo y evite conflictos laborales y políticos.

Otros principios que deben cumplirse es satisfacer las necesidades reales de la fuerza laboral, así como beneficiar al mayor número posible de individuos.

Incentivos

Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado. Con frecuencia, se conceden sobre bases individuales.

Tanto los sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como suplemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salarios.

A pesar de que la compensación individual se puede incrementar, los costos generales de la compensación de la organización pueden disminuir, gracias al incremento en los niveles de productividad.

Estos sistemas de compensación tienen el objetivo de:

- Vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad.
Reducir los costos de compensación.
Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado.
Incrementar el trabajo en equipo y la certitud de estar en una empresa común.
- Administración de las compensaciones

Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o un suplemento para un enfoque más tradicional de sueldos y salarios.

Los diferentes sistemas de incentivos

- 1. Incentivos sobre unidades de producción:** los incentivos concedidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. Las legislaciones prescriben que estos sistemas de incentivos deben combinarse con un sistema de retribuciones fijas, junto con todas las prestaciones de ley.
- 2. Bonos sobre producción:** son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de producción. Generalmente se emplean junto con un ingreso básico fijo. Una variante de este sistema incentiva al empleado por sus ahorros de tiempo.

3. **Comisiones:** en los puestos de ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que venda.
4. **Curvas de madurez:** en los casos en que un empleado con calificación profesional y/o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago, suele encontrar que sólo un ascenso o una posición directiva es el cambio para continuar progresando. A fin de proporcionar un incentivo a este tipo de personal algunas compañías han desarrollado curvas de madurez, que constituyen ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puestos. Los empleados se clasifican de acuerdo con su productividad y su experiencia. Los sobresalientes se clasifican en el nivel superior, los de desempeño bueno pero no sobresaliente un poco más abajo, y así sucesivamente.
5. **Aumentos por méritos:** constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de su desempeño. Estos aumentos se deciden por parte del supervisor inmediato del empleado, junto con los otros supervisores.
6. **Compensación por conocimientos especializados:** constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa. Este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer. Al contar con personal que consigue un nivel de calificación más alto se acrecienta la calidad de los productos de la empresa, al tiempo que se reduce la necesidad de contratar más personal.
7. **Incentivos no financieros:** por lo general, los incentivos equivalen a un pago en metálico. Sin embargo, pueden concederse en otras especies (programas de reconocimiento de méritos, placas conmemoratorias, objetos deportivos o decorativos, certificados, días especiales de vacaciones). Entre otros incentivos también se cuentan el aumento en el nivel de responsabilidad, la autonomía y mejoras en la calidad de la vida laboral del empleado.
8. **Incentivos a ejecutivos:** la mayor parte de las compañías sigue la práctica de vincular estos incentivos a las utilidades anuales que obtenga la organización, en el caso de los incentivos a corto plazo. Los ejecutivos jóvenes probablemente

prefieran incentivos en metálico, mientras que los de mayor edad tienden a pensar en términos de su retiro. En algunos casos se da la opción de adquirir acciones de la organización, que equivale al derecho a comprar acciones a un precio determinado.

Prestaciones y servicios al personal

Las prestaciones y servicios son la suma de las compensaciones indirectas que recibe el empleado y al contrario de lo que ocurre con los sueldos y salarios, que se vinculan directamente con el desempeño, las prestaciones y los servicios se conceden sólo por el hecho de pertenecer a la organización.

Entre los servicios más comúnmente proporcionados se cuentan los seguros de vida contratados a nivel de grupo, seguros contra accidentes, seguros médicos, servicios dentales, planes para la adquisición de acciones, planes de impulso a las actividades deportivas, prestaciones especiales para períodos de vacaciones, prestaciones especiales por nacimiento de hijo, matrimonio, muerte de familiares, servicios de alimentos en establecimientos de la empresa, ayudas para la preparación académica de los empleados o sus hijos, guarderías, etc.

La existencia de prestaciones y servicios al personal corresponde a diversos objetivos:

Objetivos sociales: las organizaciones buscan soluciones para los problemas de su personal y soluciones de grupo para los problemas sociales que las afectan más directamente.

Objetivos de la organización: Un paquete atractivo de compensaciones ofrece la posibilidad de atraer, contratar y retener al personal que interesa.

Objetivos de los empleados: Los empleados suelen procurar la obtención de prestaciones y servicios proporcionados por la empresa, en algunos casos, por los menores costos a que puede obtenerlos.

Servicios a los empleados

Servicio de cafetería o restaurante: es uno de los servicios más costosos de los proporcionados a los empleados. Además de las ventajas sanitarias, el hecho de contar con un restaurante interno disminuye la tendencia a prolongar el período concedido a la comida y permite una posibilidad de convivencia social.

Apoyo para la educación formal: Son los programas de reembolsos de gastos generados por la educación formal. Los cursos pueden ser de interés directo para la empresa o de interés sólo moderadamente relacionados con el área de la empresa.

Los préstamos con bajo interés: la financiación de la vivienda y los programas de apoyo para la compra de vehículos, concedidos por lo común a empleados con cierta antigüedad y desempeño aceptable o sobresaliente.

Tasas de descuento para los empleados que desean adquirir los productos que fabrica o vende la compañía.

"Cambiar los hábitos y los comportamientos requiere cambiar los reconocimientos y las recompensas" -Peter Drucker.

Elementos de la compensación variable

Uno de los aspectos de mayor relevancia en el área de recursos humanos consiste en mantener a los buenos empleados. Anteriormente las organizaciones se concentraban principalmente en atraer buenos empleados, pero descuidaban aspectos vitales para retenerlos y por ello sufrían de niveles de rotación muy altos y perjudiciales. La compensación variable se presenta como una opción para atraer a esos buenos empleados.

Definición de compensación variable

Compensación. “El término compensación se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza.

La compensación variable es una parte de la compensación total que recibe el empleado, es decir, es una parte del salario que puede variar. Esta parte del salario puede aumentar, disminuir o incluso perderse de acuerdo a los resultados globales de la corporación, a los resultados globales del negocio o al nivel de contribución individual. Al ser una parte del salario, se da por un hecho que existe un salario base y sobre éste se aplica la compensación variable.

Los acuerdos de compensación variable permiten aumentos salariales reales en un entorno de fuerte actividad económica pero, al mismo tiempo, facilitan un rápido ajuste en momentos de crisis. Es una remuneración de acuerdo al desempeño.

La compensación variable tiene la característica de ser una forma equitativa de remunerar a los empleados. A través de ésta quedan atrás las historias de empleados de toda una vida que en realidad nunca aportaron nada al éxito de la organización, pero que lograron evadir los controles y mantenerse en su puesto.

Las formas de compensación variable, por sus características, requieren una profunda planificación. Para aplicar la compensación variable correctamente es necesario establecer parámetros para medir el desempeño. Esto significa establecer parámetros cuantitativos de la conducta laboral, que sean claros, confiables y principalmente entendidos y aceptados por todas las partes involucradas, y comparar las conductas individuales entre los trabajadores o grupos de trabajadores.

Existen diferentes formas de compensación variable, en ellas cambian los porcentajes y las opciones. Estos cambios dependen del tipo de organización, y del tipo de puesto del que se trate. La idea en todo caso es compensar de la manera correcta al empleado correcto.

Según Chiavenato, una política salarial es eficaz siempre y cuando reúna las siguientes condiciones: adecuada, equitativa, equilibrada, eficiente, segura, incentivadora y aceptable para los empleados.

Con todos estos elementos se puede construir una **definición propia**: La compensación variable es una parte del salario total que recibe el trabajador, esta parte varía según el desempeño del individuo, y el logro de los objetivos que se han establecido con anticipación ya sea a nivel personal, grupal o de la organización en general.

Con la compensación variable se pretende remunerar de manera equitativa y motivar a los empleados a esforzarse por mejorar tanto su desempeño personal, como el de la organización. Este tipo de compensación permite que el empleado se identifique más con la organización.

Los pasos que, según Mercer Human Resource Consulting se deben seguir para diseñar una estrategia de compensación variable son:

1. Diagnóstico inicial del mercado

La primera etapa consiste en analizar el tipo de compensación que se está aplicando en la organización. La evaluación debe incluir qué tan competitivo es el paquete actual de compensación y cuál es la satisfacción de los empleados de diferentes niveles jerárquicos. Con este propósito se pueden hacer encuestas o entrevistas, además de una investigación de las formas de compensación que imperan en el mercado y más específicamente las usadas por la competencia directa. La

compensación incluye sueldo base, sueldo variable ya sea por desempeño o resultados y otros beneficios.

Un adecuado diagnóstico permite identificar las razones por las que se desea cambiar el paquete de compensación, ya que identifica las fortalezas y debilidades del paquete de compensación que tiene la organización al momento. Es una herramienta para establecer nuevos parámetros y una estrategia de atracción de personal.

El diagnóstico puede evitarle problemas a la organización, por un lado es una manera de conocer formalmente el estado del mercado con respecto a salarios, con lo cual se pueden tomar decisiones para mantenerse competitivos si es que los salarios que se están pagando están por debajo del promedio. Por otro lado, la organización puede evitar costos extra si está pagando por encima de la media y sin obtener mejores resultados.

2. Valoración del paquete actual de compensación

En esta etapa se hace un análisis o valoración del paquete actual de compensación de los empleados, ya sea si el salario es fijo o si hay pagos diversos. Esto se hace con el propósito de definir el costo de cada empleado incluyendo los pagos fijos u otros beneficios, los gastos legales y administrativos, y otros. Se debe revisar la descripción, clasificación y valoración de puestos, el diseño de escalas salariales que se esté utilizando, la evaluación de sistemas de compensación, el planeamiento fiscal en la remuneración de ejecutivos, los sistemas de evaluación de desempeño.

La información obtenida de este análisis permite determinar el costo del paquete actual y compararlo con el paquete de compensación que se quiere implantar. Las diferencias entre el salario que gana un empleado determinado ahora y el que ganaría con un sistema de compensación diferente pueden influir en la determinación de los porcentajes de la compensación variable.

3. Diseño del sistema de medición

Como ya se mencionó, uno de los retos al establecer un sistema exitoso de compensación variable radica en los mecanismos de medición. ¿Quién merece un bono extra?, ¿en cuáles áreas se premiará el alto desempeño?, ¿cuáles van a ser los criterios para evaluar el desempeño?, ¿cuál será la relación entre el desempeño y el premio?, y ¿cuál será el impacto financiero?. Todos estos aspectos deben definirse de manera detallada y transparente, y si es posible con la aceptación de los empleados. En algunas organizaciones los sindicatos tienen amplia participación en este proceso.

Lo más importante es que debe haber una relación directa y proporcional entre los objetivos, el desempeño y el premio, además de un vínculo entre los resultados de los empleados y los resultados del negocio.

Si los criterios de medición son debidamente establecidos es posible medir el desempeño individual, grupal y global de una manera más rápida y eficaz, con el propósito de que quien produzca mayores beneficios para la organización reciba también una mayor compensación.

Según las características del negocio las medidas del desempeño pueden vincularse con objetivos a corto, mediano o largo plazo. La medición de corto plazo remunera los resultados alcanzados en períodos menores o iguales a un año, mientras que las de largo plazo remuneran resultados de períodos de más de tres años. En este aspecto intervienen los objetivos de la organización y los objetivos de cada puesto. La integridad, el liderazgo, la creatividad y el esfuerzo no se deben perder de vista.

Las organizaciones grandes y con experiencia en la aplicación de diferentes formas de compensación cuentan con una gran variedad de alternativas que les permiten trabajar para motivar a sus empleados y con ello elevar sus resultados. Entre esas alternativas están los bonos, acciones, becas, pólizas de seguros, planes de salud, membrecías de clubes, y otros.

Las organizaciones pequeñas deben ir desarrollando poco a poco un sistema para involucrar a los empleados en el diseño de sus estrategias y mantener una relación lógica y atractiva entre lo que se espera del empleado y la compensación que puede recibir.

4. Identificación de necesidades

Antes de decidirse por cambiar de paquete de compensación, la organización debe dedicar tiempo y esfuerzos a conocer a profundidad las características de sus empleados, de esta forma se puede diseñar un paquete que sea realmente atractivo.

Incluso dentro de la misma organización no todos los empleados tienen las mismas necesidades, para algunos un plan de acciones puede ser un buen incentivo, mientras que para otros los beneficios extrasalariales pueden tener más peso a la hora de elegir quedarse en el puesto o no.

Algunos empleados buscan mayores retos y beneficios estrictamente económicos, sin embargo, un plan médico o una póliza de vida puede ser un factor decisivo para otros. La compensación variable se trata justamente de conocer a los empleados y motivarlos según sus necesidades específicas.

5. Diseño del sistema de compensación

Una vez realizados los pasos anteriores y con toda la información necesaria se prosigue a diseñar el plan de compensación que responda a los objetivos y necesidades de la organización y de los empleados.

El paquete de compensación debe ser diseñado de manera tal que se ajuste a las necesidades y expectativas de los empleados, y a la vez permita optimizar los recursos de la empresa.

Cabe reiterar que éste debe ser un proceso transparente principalmente con los empleados que deben pasar de un paquete a otro. Si los empleados son nuevos se adaptarán más fácilmente y verán la forma de compensación como una característica

más de la empresa a la que están aplicando. Sin embargo, los empleados de mayor antigüedad pueden percibir el cambio como una amenaza a su estabilidad salarial y a su empleo. Por estas razones el proceso de diseño debe ser tan participativo como sea posible.

En esta etapa se define la forma de calificar el desempeño de los empleados, es decir, se da respuesta a las preguntas: cómo, por qué, a quién, cuánto y cuándo. Algunas organizaciones utilizan formas de puntaje según los objetivos establecidos, en otras se utilizan tipos más cuantitativos según ganancias o ventas. Esto variará de acuerdo al tipo de negocio y al puesto.

6.Puesta en marcha

Esta etapa consiste en llevar a cabo el nuevo sistema de compensación variable según lo planeado en las etapas anteriores. Se debe comunicar a los empleados las decisiones finales y los acuerdos a los que se llegó si hubo algún proceso de negociación. Además, se acuerda una fecha o punto de partida y se debe mantener abierto un canal de comunicación para que se puedan evacuar las dudas que surjan en el camino.

El tema del salario es siempre un tema difícil de tratar, pero justamente por eso debe existir o propiciarse un clima adecuado para que los empleados se sientan en libertad de hacer las preguntas necesarias. Una de las ventajas que tiene este tipo de compensación es que generalmente ofrece a los empleados la posibilidad de elegir entre diferentes opciones de acuerdo a sus intereses.

Con un plan de compensación variable el empleado adquiere mayor control -y mayor responsabilidad- con respecto no sólo a su salario sino también a sus objetivos de carrera dentro de la organización. La compensación variable implica una planeación financiera individual y familiar, así como la medición permanente del desempeño y los resultados obtenidos.

El cumplimiento de estos seis pasos, u otros que se consideren pertinentes, debería conducir a que la organización remunere de acuerdo a su cultura, es decir que la remuneración debe ser una forma de reforzar la cultura organizacional imperante, debe pagar más a quienes trabajan de acuerdo a los valores reconocidos y aceptados por la organización.

Un buen paquete de compensación variable debe también mejorar la imagen de la organización en el mercado laboral, de manera que sirva como imán para atraer talentos y disminuir los costos de la rotación nociva.

Resumen

Al diseñar una estructura de compensación debemos seguir la siguiente secuencia



Bibliografía

Chiavenato, Idalberto. (2011). Administración de recursos humanos. 11a edición, McGraw-Hill Interamericana, Bogotá, Colombia.

Nigenda, Gustavo, MA. (1994). Mecanismo de pago a los médicos. Instrumento de política sanitaria. Salud Pública Mex. Vol. 36(3):301-310.

Valenzuela Blanca, Micaela Ortiz pacheco. (2004). Análisis de puesto de trabajo. (e-books). Primera edición. Mora-cantúa Editores, S.A de C.V. Hermosillo Sonora, México. Recuperado de:

<https://books.google.com.pe/books?id=iajmBul8vcC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>

Viquez Vargas Mayela. (2005). Compensación variable. Tesis Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos. Costa Rica.

Wayne, R., Robert N. (2005). Administración de recursos Humanos. Novena edición. Prentice Hall. México.

Varela Juárez Ricardo. (2006). Administración de la compensación: Sueldos, salarios y prestaciones. 1ª edición. Pearson educación. México.