



**Mi Universidad**

**LIBRO**

*Materia: Administración de Recursos Humanos en Sistemas de Salud*

*Maestría en: Administración en Sistemas de la Salud*

*Segundo Cuatrimestre*

*Mayo-Agosto2021*

---

## 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 – Tzicol 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: Administración de recursos humanos en sistemas de salud.**

---

**Objetivo de la materia:**

**Al finalizar el curso, los participantes aplicaran un modelo de administración de recursos humanos en el ámbito de las instituciones de salud, a partir del análisis comparativo de los diferentes modelos y evaluación de la pertinencia de estos a las características de una institución de salud en particular.**

**Criterios de evaluación:**

<b>No</b>	<b>Concepto</b>	<b>Porcentaje</b>
1	Trabajos en plataforma Educativa	50%
2	Foros	30%
3	Examen	20%
<b>Total de Criterios de evaluación</b>		100%

# INDICE

<b>Contenido de la unidad 2 .....</b>	<b>pag 09</b>
2.1 Análisis de puestos.....	Pag. 10
2.2 Valuación de puestos .....	pag. 20
2.3 Mercado de trabajo.....	pag. 25
2.4 Análisis del costo de vida.....	pag. 29
2.5 Elaboración de estructuras salariales.....	pag.31
2.5.1 Mecanismos de pago.....	pag.36
2.5.2 Prestaciones, incentivos y servicios.....	pag.41
2.5.3 Elementos de la compensación variable.....	pag. 44



## **Unidad 2**

### **ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION.**

**2.1.- Análisis de puestos**

**2.2.- Valuación de puestos**

**2.3.- Mercado de Trabajo**

**2.4.- Análisis del costo de vida**

**2.5.- Elaboración de estructuras salariales**

**2.5.1.- Mecanismo de pago**

**2.5.2.- Prestaciones, incentivos y servicios**

**2.5.3.- Elementos de la compensación variable**

## 2.1.- Análisis de puestos

El análisis de puesto es definido como el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas. Igualmente, se puede definir como el procedimiento de recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado”. Situaciones donde se necesita o recomienda el análisis de puesto: Hay varias situaciones que suelen llevar a la administración a pensar en la necesidad de realizar un análisis de puesto como los siguientes:

- Cuando se funda la organización.
- Cuando se crea nuevos puestos.
- Cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultados de nuevas tecnologías o procedimientos.
- Cuando se va a actualizar el sistema de compensación y de salarios de una empresa. Igualmente, si se presenta los siguientes síntomas es necesario que la administración considere evaluar la implementación de un proceso de análisis de puesto.
- Los empleados se quejan de que no saben qué tareas específicas se les requiere cumplir; con frecuencia se producen conflictos y malentendidos.
- La competencia y la autoridad de los supervisores se superponen, lo que provoca duplicación de esfuerzos y conflictos ocasionales.
- La contratación y selección son ineficaces; se asigna a empleados tareas para las cuales no tienen las condiciones necesarias.
- La mano de obra no está adecuadamente capacitada.
- La productividad general de la organización no resulta aceptable para la administración.
- La corriente de trabajo no es uniforme; padece de retrasos y es incompleta.

Si se realizar un adecuado análisis de puesto se obtendrá descripciones de puestos bien preparados y realizados lo que ayuda a la administración a satisfacer sus necesidades en aspectos críticos de política de personal, como remuneraciones, contratación y selección, diseño organizacional, evaluación del desempeño y la planificación de la mano de obra.

Datos que se reúnen en el análisis de puesto.

La empresa puede enriquecerse con la gran cantidad de datos que se obtiene en el proceso de análisis de puesto como los siguientes:

- Actividades del trabajo
- Actividades y procesos del trabajo.
- Registros de las actividades
- Procedimientos utilizados.
- Responsabilidad personal.
- Actividades orientadas al trabajador
- Comportamiento humano, como acciones físicas y la comunicación en el trabajo.
- Movimientos elementales para el análisis de métodos.
- Maquinas, herramientas, equipo y ayudas que se utilizan para el trabajo
- Tangibles e intangibles relacionados con el puesto
- Conocimientos con los que se debe tratar o aplicar.
- Habilidades requeridas
- Desempeño del trabajo
- Análisis de error.
- Normas de trabajo.
- Medición del trabajo, como el tiempo necesario para una tarea.
- Contexto del puesto (Programa de trabajo. Incentivos)
- Condiciones físicas de trabajo.
- Requerimientos personales para el puesto
- Identidad del puesto dentro de la estructura de la organización Beneficios para los gerentes de departamentos. Mejora su conocimiento sobre el flujo de trabajo de su unidad Permite

realizar una mejor selección del personal Facilita efectuar una evaluación objetiva de sus subalternos. Beneficios para los empleados

- Permite conocer y comprender mejor los deberes del puesto.
- Puede ser utilizado como una guía para su autodesarrollo.

Elegir el administrador del programa de análisis de puesto.

**El administrador del programa** instituye procedimientos, confecciona modelos, dirige la reunión de datos, verifica la marcha y se asegura del cumplimiento del calendario de ejecución. Puede ser el gerente de recursos humanos o algún otro. Sus funciones más importantes consisten en eliminar superposiciones en las descripciones, asegurar que éstas estén redactadas en un estilo uniforme, dirigir los métodos de revisión, corrección y aprobación, y cerciorarse de que los proyectos de descripciones lleguen a ser textos definitivos. Por esto, quien sea nombrado administrador del programa debe estar familiarizado con la compañía, sus unidades de trabajo y divisiones funcionales. Debe ser respetado por todos, desde los administradores superiores a los supervisores de línea.

Proceso de obtención de información para el análisis de puestos.

Está compuesto por seis pasos que son:

1. Asegurar, para su éxito, que el apoyo de la administración superior sea visible.
2. Identificar los puestos que es necesario analizar.
3. Escoger el método que se utilizará para la obtención de los datos
4. Reunir y organizar la información obtenida
5. Revisar la información con los participantes
6. Desarrollar una descripción y especificación de puesto.

A continuación se explicará cada uno de los pasos en el proceso de obtención de información para el análisis de puesto: Proceso de obtención de información para el análisis de puestos

1. Apoyo visible de la administración superior Para asegurar el éxito de un programa de descripción de puestos, es necesario que resulte visible el apoyo de la administración superior.
2. Los altos ejecutivos deben comunicar sus deseos acerca del programa, así como lo que esperan de los gerentes subalternos y supervisores. Cuanto más amplia sea la participación de administradores y supervisores en la preparación del programa, más importante será esta comunicación. El presidente de la compañía u otro alto ejecutivo a cargo debe hacer un anuncio oficial, una declaración normativa, dirigida a los que habrán de verse afectados. El anuncio oficial debe contener elementos como:

3. • La razón fundamental para realizar este análisis.
4. • La persona o grupo que se encargará de su preparación y ejecución.
5. • Las unidades de organización que abarca el programa.
6. • El calendario para la puesta en vigor.
7. Qué se esperará de los empleados y administradores durante el desarrollo del programa. Identificar los puestos que es necesario analizar. Para ello, se debe utilizar un organigrama o, de existir, también sería útil el análisis de puesto anterior. El organigrama es una gráfica que muestra el esqueleto de la estructura organizacional y donde se presenta el título de la posición y a través de líneas conectoras quien reporta a quien, y quien está a cargo de qué departamento. Escoger el método que se utilizará Se puede utilizar cualquiera de los métodos que se describen a continuación:

- La entrevista
- La observación de puesto
- Cuestionario de puesto
- Bitácora del empleado
- Combinación Si desea obtener más información sobre estos métodos, favor oprimir la palabra continuación que aparece abajo.

La entrevista en el proceso de obtención de información en el análisis de puesto, con el método de la entrevista, el analista discute todos los detalles del trabajo con una o más personas que ocupen el puesto en la actualidad. El analista emplea una lista de control (que será descrita ulteriormente) para conducir la discusión. Toma apuntes de las respuestas y luego les da cabida en las distintas secciones de la descripción de puesto. El analista no necesita entrevistar a todas las personas que ocupen un puesto basta con una muestra representativa. Por ejemplo, si en un tipo de puesto se emplea a diez personas, bastará con entrevistar a dos o tres de ellas El supervisor puede ayudar a identificar a las dos o tres personas que representen a los miembros de mayor y menor capacitación o experiencia del grupo. El analista puede entonces fijar las especificaciones mínimas y máximas del puesto.

Ventajas de la técnica de la entrevista:

La técnica de entrevistas ofrece ciertas ventajas:

- Logra la participación libre y directa de los empleados.
- Proporciona al analista una mejor comprensión del puesto.
- Permite el examen y aclaración de sectores vagos o complejos de trabajo que no pueden ser comunicados con facilidad.

Desventajas de la técnica de la entrevista:

Existen algunas desventajas en las entrevistas para el análisis de puestos:

- Algunos empleados pueden sentirse amenazados e incómodos para poder aportar información adecuada.

- Las entrevistas tal vez se limiten a los elementos que tengan mayor vigencia y dejen de lado los aspectos más generales del puesto.
- Existe la tendencia a que los empleados y supervisores se concentren en los requisitos que describen a la persona que ocupa el puesto en la actualidad y no al puesto mismo.
  - Además, el supervisor puede poner énfasis en lo que él desea que el empleado haga, en lugar de lo que en realidad hace. La preparación de los formularios de entrevistas, Antes de comenzar sus entrevistas, el analista debe estudiar el organigrama y las designaciones presentes de los puestos. Debe informar a los supervisores sobre la naturaleza y duración de las entrevistas. Por su parte, los supervisores deben informar individualmente a los empleados que serán entrevistados sobre el objetivo de la entrevista y la hora en que se llevará a cabo. Si bien una conversación sobre el terreno permite que el entrevistador observe las condiciones de trabajo y asista a demostraciones, ella puede provocar distracciones e incomodidad.

Es preferible que el analista realice las entrevistas en privado y en un medio neutral. Luego de llevadas a cabo, podrán hacerse visitas al lugar de trabajo, donde se podrán hacer demostraciones Y discutir las condiciones, manera de llevar a cabo las entrevistas para aliviar la tensión, el entrevistador debe comenzar con comentarios triviales. Debe explicar luego el objetivo de la entrevista y la manera en que la llevará a cabo. También debe decir al empleado cómo se utilizará la información reunida. El analista debe preparar cuidadosamente sus preguntas para evitar ambigüedades y dobles sentidos. Debe animar al empleado a que hable y darle tiempo suficiente para que pueda responder o justificar sus afirmaciones. La entrevista debe llevarse en tono de conversación, siempre que se concentre en su objetivo. El entrevistador sólo habrá de tomar apuntes de vez en cuando. Así se distraerá menos la atención y no se pondrá en peligro la conversación como ocurriría si se registrara absolutamente toda idea. Al final de la entrevista, el empleado debe tener la oportunidad de brindar más información o hacer preguntas. Inmediatamente después de terminada la entrevista, el analista debe redactar todos sus apuntes, observaciones e informaciones. El formulario para las entrevistas y la planilla son herramientas valiosas para este propósito, ya que proporcionan presentaciones uniformes para poder comprar la información obtenida en entrevistas diferentes. La confección de la descripción de puestos no necesita comenzarse hasta después de realizadas varias entrevistas. La observación en el proceso de obtención de información en el análisis de puesto Con arreglo a esta técnica, el analista simplemente observa a algunas personas que ocupan el puesto que se examina mientras desempeñan sus tareas. De vez en cuando hace preguntas sobre diversos elementos del trabajo. Durante esta observación, toma cuidadosamente notas que luego emplea para la confección de las descripciones de puestos. Ventajas de la técnica de la observación Entre las ventajas que brinda esta técnica, se cuentan las siguientes:

- Mediante la observación, el analista se familiariza directamente con el trabajo
- El analista puede observar condiciones importantes de trabajo que a menudo constituyen los aspectos distintivos de ciertos puestos.

- El analista puede observar varios puestos al mismo tiempo, sin interferir en la corriente de trabajo. Desventajas de la técnica de la observación Existen también ciertas desventajas:
- Algunos empleados pueden sentirse incómodos si se ven observados.
- Las dimensiones intangibles del trabajo, como sus elementos o requisitos mentales o la interacción personal, no se observan con facilidad.
- La observación adecuada de un puesto en que las actividades de rutina son la excepción requiere mucho tiempo. Por ejemplo, para observar cabalmente el puesto de un supervisor, el analista necesitaría acompañarlo varios días o quizás semanas para poder familiarizarse con todos los elementos del puesto.

El cuestionario en el proceso de obtención de información en el análisis de puesto.

El método más empleado en el análisis de puestos es el cuestionario amplio. Se lo distribuye a todos los empleados de un departamento Lo llenan y lo devuelven al supervisor o analista. No todas las compañías que emplean esta técnica piden que los empleados mismos llenen el cuestionario. Lo hacen también los supervisores o gerentes Esto es lo común cuando la administración decide no dar participación a los empleados en la confección de las descripciones de sus puestos. Ventajas de la técnica del cuestionario Entre las ventajas que ofrece este método están las siguientes:

- Los cuestionarios constituyen un método eficaz y rápido para reunir gran cantidad de información. Por supuesto, los cuestionarios deben estar bien preparados y presentados.
- Los cuestionarios son herramientas eficaces cuando los puestos por analizar están bien estructurados.

• Si los puestos están localizados en puntos geográficos dispersos, el analista puede reunir información sin necesidad de viajar. Las respuestas escritas a los cuestionarios son una constancia permanente de todos los hechos relatados. Son expresión de los participantes y no apuntes informales del analista. Desventajas de la técnica del cuestionario Algunas de las desventajas de los cuestionarios son:

- Eliminan el contacto y la discusión entre el analista y el empleado.
- Las respuestas escritas pueden dejar de lado algunas cuestiones esenciales.
- Para que los cuestionarios sean eficaces, se necesita prepararlos muy cuidadosamente.
- Llenarlos lleva tiempo.
- Pueden surgir problemas de interpretación para quien los llena como para el analista que tiene que correlacionar las respuestas. Cómo reunir información mediante el cuestionario de puestos Un cuestionario debe ir precedido de instrucciones claras sobre la manera de llenarlo. El analista debe acompañar al cuestionario una nota explicativa, la exposición de sus objetivos, de qué se hará con la información y los procedimientos que lo sucederán. También es de responsabilidad del gerente operativo explicar a los empleados los objetivos del cuestionario y aclarar cualquier problema que pudiera surgir.

Cuestionario para el análisis de Puesto:

Título del Puesto, Departamento, Supervisor. Puesto del Supervisor. Condiciones de Trabajo: Propósito: Describa el propósito general o responsabilidad de este puesto. Tareas y responsabilidades principales:

. Tareas y responsabilidades secundarias: Responsabilidades de supervisión: ¿Requiere esta posición el supervisar personal? Explique Requisitos de Educación: Escuela Superior Grado Técnico Bachillerato Maestría Doctorado Especialización requerida:

Experiencia: ¿Qué experiencia se requiere para este puesto? Habilidades Técnicas: ¿Qué habilidades técnicas se requieren para esta posición? Condiciones Físicas: Describa las condiciones en las que se realiza este trabajo. . . Status: Tiempo completo ( ) Tiempo parcial ( ) Días de trabajo: L M M J V S D Horas por Día: Horas Semanales: ¿Se requiere viajar? Si ( ) No ( ) De contestar si, ¿qué tanto por ciento del tiempo debe viajar? \_\_\_\_\_

%Completado por. Fecha. Título. Aprobado por. La bitácora o parte de empleado en el proceso de obtención de información en el análisis de puesto Este método impone a cada empleado llevar una bitácora o un parte de sus actividades durante un período determinado. Este método es aceptable cuando el trabajo es de rutina y se repite a corto plazo, una semana o en algunos casos un mes. Los puestos de producción, oficinistas, administración de oficinas, o de servicio y mantenimiento, se prestan a la confección de partes. Este método no brinda al analista información adecuada cuando el trabajo varía mucho, o cuando las tareas no se repiten a corto plazo. Se trata, evidentemente, del caso de los puestos de supervisión y administración, ventas y comercialización, y tareas de tipo profesional o creador. Ventajas de la técnica de la bitácora Las ventajas de este método son las siguientes:

- El analista ahorra tiempo cuando reúne gran información sobre muchos puestos.
  - Los empleados pueden incluir en el parte toda la diversidad de sus tareas rutinarias sin tener que interpretar preguntas ambiguas.
  - El método soslaya la renuencia de algunos empleados a participar en entrevistas.
- Desventajas de la técnica de la bitácora Existen algunas desventajas:
- No hay contacto personal entre el analista y el empleado.
  - El analista no puede observar los factores que afectan el desempeño del puesto.
  - Los empleados tal vez sospechen que los partes se emplearán para hacer análisis de tiempos que permitan a la administración fijar normas de producción.
  - El método se limita a puestos rutinarios y repetitivos.
- Combinación de métodos en el proceso de obtención de información en el análisis de puesto Se utiliza dos o más métodos al obtener información. Ejemplo de una combinación de métodos en un banco con sucursales en el interior del país.

Cómo elegir el mejor método de análisis de puestos Para determinar la mejor técnica de análisis, deben considerarse los siguientes factores: Tipos de puestos:

- Los puestos profesionales y de supervisión se prestan al análisis mediante entrevistas y cuestionarios.



- El trabajo de rutina puede ser estudiado mediante la observación y los partes. Acceso del analista al lugar de trabajo:
- Se encara mejor el trabajo de ventas y atención a distancia empleando cuestionarios y partes.
- La entrevista y la observación pueden ser más convenientes para los puestos de la casa matriz. Preparación previa por el analista:
- La preparación de los cuestionarios exige una inversión previa de mucho tiempo para el diseño y el ensayo.
- Los partes suelen requerir menos tiempo porque no hace falta que sean muy detallados.
- Las entrevistas y la observación son menos engorrosas si están bien planeadas en cuanto al tipo de información que se quiere reunir. Aceptación por los empleados:
- El método de entrevistas es menos amenazante, ya que permite al analista explicar y responder a cada persona.
- Los cuestionarios, los partes y la observación pueden resultar contraproducentes si no les precede una comunicación eficaz a los empleados.
- La mayoría de los analistas experimentados creen que el método de los cuestionarios es el más eficaz. El cuestionario puede robustecerse si lo siguen entrevistas complementarias selectivas.

#### Descripción de puesto.

Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución. Es importante observar que a descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad. Las descripciones de puestos pueden confeccionarse de diferentes maneras que se explican a continuación.

Los tipos de descripciones de puestos. Las descripciones genéricas se redactan a grandes rasgos sin identificar tareas o competencia específicas. Proporcionan una visión general de una categoría de puestos mediante los denominadores comunes de todos los puestos que abarcan en una categoría. Descripción genérica Para redactar una descripción genérica, deben analizarse una cantidad de puestos para hallar sus denominadores comunes.

La forma genérica se utiliza sobre todo para lo siguiente:

- Formulación de programas de capacitación
- Designaciones
  - Planificación organizacional
- Formulación de pautas del desempeño
  - Planificación de la mano de obra

Estudios de salarios. Las descripciones de puestos específicas.

Las descripciones de puesto específicas estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto. Indican su relación con otros puestos específicas dentro de las más pequeñas unidades organizacionales.

Las descripciones de puestos específicas sirven otros propósitos:

- Análisis precisos de puestos
- Evaluación de puestos (para la gestión de sueldos y salarios)
- Organigrama Elementos que componen las descripciones de puesto Designación del puesto, unidad organizacional y relación de dependencia. Estos puntos identifican el puesto y le dan sus características propias. Diferencian a cada puesto de los demás. Consiguientemente, aun dos descripciones de puestos con la misma designación e igual nivel de remuneración pueden tener tareas, responsabilidades y relaciones de dependencia diferentes.

Síntesis del puesto, deberes y responsabilidades. Aquí se define el trabajo por cumplir y se proporcionan los elementos esenciales para el análisis posterior. Deberes y responsabilidades. Esta parte de la descripción de puesto señala "qué" tarea se desempeña~ "por qué" se desempeña, y cuando no resulta obvio. "Cómo" se desempeña. Si el "qué", el "por qué" o el "cómo" no aparecen, la formulación es incompleta.\* Interacción.

Especifica las relaciones entre un puesto y otro. Cuando las ocupaciones están vinculadas muy estrechamente, la descripción de las relaciones recíprocas entre cada puesto es crítica. También es importante para describir puestos que tienen amplias relaciones fuera de la compañía, por ejemplo, puestos de ventas, comercialización y relaciones públicas. Preparada por, Aprobada por y Fecha. Cada descripción debe indicar quién la preparó y si recibió aprobación definitiva o es sólo un proyecto de descripción. Debe conocerse la identidad del redactor, administrador o analista de puestos, para el caso de que en el futuro surjan interrogantes. La fecha de preparación indica a quien la lea la actualidad de la información. Cualidades clave, requisitos y otras condiciones del puesto Las especificaciones del puesto son los requisitos que deben satisfacer los candidatos si han de cumplir sus obligaciones, asumir sus responsabilidades y trabajar sin tropiezos con aquellos de quienes dependan. En la descripción se suele incluir las aptitudes, experiencia y conocimientos mínimos para cumplir las tareas, en lugar de las aptitudes o conocimientos de las personas que desempeñan el puesto en la actualidad. Entre los requisitos mínimos pueden figurar exigencias especiales del puesto, como por ejemplo viajes prolongados o trabajo nocturno, además de los requisitos normales en materia de aptitudes y experiencia. Para evitar imponer requisitos poco realistas, las especificaciones deben basarse en la manera como se realiza el trabajo actualmente .Especificación de puesto Se define como el resumen de las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo.

## Elementos que están contenidos en una especificación de puesto a partir de la práctica actual de trabajo:

- Requisitos relacionados con la persona que realiza el trabajo
  - Requisitos relacionados con las condiciones de trabajo
- Educación pertinente Experiencia pertinente
- Esferas concretas de experiencia, aptitudes manuales o mentales, aptitudes sociales o de acción recíproca
- Exigencias de viajes
- Horas y horarios de trabajo

• Condiciones ambientales peligrosas o duras, usos de las descripciones de puesto, una vez que las descripciones formales de puestos han obtenido aceptación, los gerentes encuentran otras aplicaciones prácticas de las mismas como en las siguientes áreas de recursos humanos. El empleo de las descripciones de puestos en el reclutamiento y selección de personal Las descripciones de puestos confeccionadas correctamente pueden ayudar en la búsqueda de obreros, empleados, supervisores y gerentes calificados. Por ejemplo, la preparación de un anuncio en que se pide llenar determinado cargo se simplifica sintetizando la descripción del empleo y sus especificaciones. Para la selección de candidatos a empleo, los entrevistadores comprobarán que las descripciones de puestos facilitarán. Todo el proceso de entrevistas concentrándolo en los factores pertinentes. El entrevistador tratará de determinar la experiencia previa de un postulante y cotejarla con las tareas y responsabilidades que figuran en la descripción de puesto. Los tipos genéricos de descripciones suelen ser más útiles que los específicos para la contratación. El encargado de la selección busca a personas con experiencia y condiciones adaptables o transferibles a las exposiciones muy generales de trabajo y responsabilidades que figuran en las descripciones genéricas. El empleo de las descripciones de puestos en la planificación, capacitación y perfeccionamiento de la mano de obra Cuando una compañía se expande, experimenta la necesidad de contar con más mano de obra.

El gerente que desee adaptar su fuerza laboral presente a las necesidades futuras de la empresa podrá preparar descripciones de puestos genéricas que atiendan tales necesidades. La comparación de las descripciones actuales y futuras le dará una estimación bastante justa de dónde para hallar el personal con las condiciones requeridas. Además, el gerente descubrirá necesidades específicas de capacitación y perfeccionamiento. Entonces podrá planear programas de formación de la fuerza de trabajo presente, a fin de prepararla para el futuro. La capacitación y perfeccionamiento de la fuerza de trabajo también tiene gran importancia para las operaciones actuales. Por ejemplo, una gerencia puede comparar las condiciones de los titulares con las delineadas en una descripción de puesto específica y determinar la necesidad de programas de capacitación individual o de grupos. El empleo de las descripciones de puesto en la evaluación del desempeño Los métodos más modernos de evaluación del desempeño destacan la importancia de la motivación y la fijación de metas u objetivos para cada empleado.

Como resultado de ello, las descripciones de puestos como herramientas de evaluación del desempeño ya no son tan importantes como en el pasado. Sin embargo, siguen siendo el punto de referencia principal para basar las normas de desempeño. La base de evaluación de los empleados es la medida en que éstos cumplen sus obligaciones. La descripción de puestos proporciona al gerente la herramienta para determinar si el empleado cumple todas sus obligaciones y responsabilidades. Como ya se señaló, hay ciertas aptitudes de comportamiento que no pueden incorporarse fácilmente a una descripción: medida del espíritu creador, gama de recursos, capacidad de análisis, rapidez de reacciones, etc. Estas aptitudes acaso sean criterios importantes para evaluar el desempeño. Por lo tanto, el gerente no deberá emplear las descripciones de puestos como base única para medir el rendimiento. El empleo de las descripciones de puesto en el análisis del flujo de trabajo.

## 2.2.- Valuación de puestos

### Valuación de puestos.

1.1 **Concepto:** es un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

**Importancia:** si se cuenta con un sistema de valuación bien definido el cual nos permita identificar las funciones de los puestos de acuerdo a su valor e imposición dentro de la organización, lograremos mantener la equidad interna así como la competitividad externa a través de una buena administración de sueldos y salarios.

La **valuación de puestos**, también llamada valoración o evaluación de los puestos de trabajo, se trata de un proceso sistemático cuyo objetivo es evaluar y determinar el valor de los trabajos desempeñados dentro de una organización. Se suele realizar de forma individual.

Es decir, se llevan a cabo evaluando el trabajo de cada persona trabajadora de la empresa, con el fin de determinar los salarios asociados a cada tarea. No hay que confundir este término con el análisis de trabajo, que es un sistema que reúne información sobre los distintos trabajos.

Sin embargo, la valoración de puestos necesita al menos un mínimo análisis de trabajo previo para poder proceder con su evaluación. Generalmente se conocen cuatro métodos de realizar esta valuación: el de ranking u ordenación, el de clasificación, el de puntos por factor y el de comparación por factores.

## Métodos de valuación de puestos

Método de ranking u ordenación.

Este método es el más simple y sencillo de ejecutar. Básicamente, se trata de comparar los distintos puestos de trabajo con el fin de ordenarlos según su importancia.

La importancia de cada tarea se mide en función de la cantidad de trabajo, la responsabilidad que acarrea y la habilidad necesaria por parte del trabajador que la lleva a cabo.

### **Modo de aplicación**

1. En primer lugar se analizan los puestos de trabajo, teniendo en cuenta las características necesarias para su comparación posterior.
2. Se identifican los trabajos de referencia (de 10 a 20). La idea es facilitar la ordenación de las tareas. Estos trabajos de referencia pueden ser los más importantes y los menos importantes, algunos trabajos intermedios, etc.
3. Se colocan todos los trabajos alrededor de los puestos de referencia.
4. Se dividen todos los puestos en grupos considerando los factores de trabajo importantes; es decir, que tengan responsabilidades, habilidades y cantidad de trabajo similares. Así, se asignarán salarios a los distintos grupos.

### **Ventajas**

- Es el método más simple.
- Es muy económico de poner en marcha.
- Consume poco tiempo y burocracia.

### **Desventajas**

- No hay estándares definidos para el juicio de los distintos puestos; por lo tanto, no hay forma de medir las diferencias entre estos.
- Puede funcionar en organizaciones pequeñas; sin embargo, según aumenta el tamaño de la empresa, se hace cada vez más imposible de gestionar.

## **Ejemplo**

Los puestos de referencia en una pequeña empresa podrían ser:

1. Director ejecutivo.
2. Jefe de planta.
3. Operario.

Por lo tanto, los puestos se colocarían entre esos tres puntos de referencia. Por ejemplo, un director de departamento estaría entre el director ejecutivo y el jefe de planta, mientras que un empleado estaría entre el jefe de planta y el operario. De este modo, se lograría un orden jerárquico.

## **Método de clasificación**

Este método se basa en dividir los puestos de trabajo en distintas clases o grados, designados por una autoridad competente encargada de esta función.

Estas clases se diferencian mediante la identificación de factores comunes en los trabajos; por ejemplo, habilidades, conocimiento o responsabilidades. Esto es posible mediante un análisis previo de los distintos puestos y sus tareas.

## **Ventajas**

- Es un método simple y claro.
- Es económico y, por ello, perfecto para pequeñas organizaciones.
- Las clasificaciones facilitan los problemas de determinación de un sueldo determinado.

## **Desventajas**

- Puede ser un método sesgado por parte de los miembros del comité encargado de la clasificación.
- No puede tratar con algunos trabajos muy complejos para únicamente introducirlos en una de las clasificaciones.
- Simplifica demasiado algunas diferencias grandes entre puestos.

## **Ejemplo**

Un ejemplo de estas clases podría ser la siguiente:

1. Ejecutivos: aquí entrarían los altos cargos.
2. Expertos: podrían ser los gerentes de departamento.
3. Semi-expertos: empleados de cada departamento con cargos medios, operarios, etc.
4. Inexpertos: becarios, asistentes de limpieza, etc.

## **Método de comparación de factores**

Lo que hace este sistema es dividir los puestos de trabajo en distintos factores necesarios para su correcto desempeño.

Estos factores pueden ser el grado de responsabilidad, de conocimiento, de peligrosidad, de habilidad, etc., necesarios para llevar a cabo el trabajo concreto que se está evaluando.

Una vez se tienen los factores, se les da una graduación según su importancia. De este modo, se realiza un orden jerárquico de los puestos con base en los factores que se necesitan, y con ello se asignan los salarios.

Este método es más exacto y equitativo que los anteriores, ya que mide mejor la importancia relativa de los distintos trabajos.

Sin embargo, es mejorado cuando se asignan puntajes a las graduaciones en lo que llamamos el método de puntos de factor, que se explicará más adelante.

## **Ventajas**

- Es posible utilizarlo en un gran número de puestos de trabajo e industrias.
- Es más justo y equitativo, dado que ve los factores individuales de cada puesto.
- El valor del puesto está expresado en valor monetario, lo que ayuda a las organizaciones a medir los salarios de forma eficiente.

### **Desventajas**

- Se necesitan decisores que asignen graduaciones a los factores, lo que puede causar que unos u otros factores se clasifiquen de forma subjetiva. Es decir, un decisor puede pensar que el conocimiento es más importante que la responsabilidad, y asignarle una mayor graduación.
- El salario que se asigna puede estar sesgado y afectar de forma negativa a grupos minoritarios.

### **Ejemplo**

Dentro de los puestos, tres factores importantes podrían ser responsabilidad, habilidad y esfuerzo. De esta forma, sobre 10 puntos, para un puesto de operario podría darse la siguiente graduación:

- Responsabilidad: 3
- Habilidad: 2
- Esfuerzo: 4

Total: 9

En cambio, para un puesto de gerente la graduación podría ser:

- Responsabilidad: 7
- Habilidad: 5
- Esfuerzo: 3

Total: 15

De esta forma, se generaría una jerarquía de los distintos puestos.

### **Método de puntos por factores**

Este es el método más común para evaluar los distintos puestos de trabajo. En este sistema, los trabajos se descomponen en varios factores identificables, al igual que en el método de comparación de factores. A su vez, estos factores normalmente son descompuestos en varios subfactores.



Posteriormente se asignan puntos a cada uno de estos factores con base en la importancia que tienen dentro de cada puesto de trabajo. Este puntaje es asignado por un comité encargado de ello.

### **Modo de aplicación**

1. Seleccionar los trabajos que se van a evaluar.
2. Decidir los factores que van a tomarse en cuenta para evaluar los puestos (habilidad, responsabilidad, conocimiento, etc.) y definirlos por escrito. Esto es importante para que todos los evaluadores sepan a qué se refiere cada factor exactamente y tengan una misma idea de todos.
3. Designar subfactores dentro de cada factor.
4. Asignar un porcentaje a cada factor (sobre 100) y a sus respectivos subfactores.
5. Dar un puntaje a los subfactores, que se multiplicará por sus porcentajes. Este puntaje sirve para facilitar los cálculos, por lo que no es importante cuántos se decidan asignar. Sin embargo, conviene que sean redondos.
6. Sumar los puntajes de cada factor.
7. Los salarios se definen con base en una fórmula aritmética.

### **Ventajas**

- Es el método más completo y equitativo.
- Sirve para un gran número de puestos e industrias.
- El valor del puesto está expresado en valor monetario, lo que ayuda a las organizaciones a medir los salarios de forma eficiente.

### **Desventajas**

- Los porcentajes pueden ser algo subjetivos.
- Es más costosa de realizar.
- El salario que se asigna puede estar sesgado y afectar de forma negativa a grupos minoritarios.

## 2.3.- Mercado de Trabajo

Octavio Ortega Economía | 6/03/2014

El **mercado de trabajo** es un término que se incluye en la economía, la cual hace referencia a cada una de las actividades que las personas realizan con el fin de ganar un salario digno. Por ello podemos hacer una definición de mercado de trabajo que diga que es una relación que existe entre la empresa y las personas que desean trabajar para ganar un salario, y así poder fortalecer la economía de una nación.

También podemos incluir todas las relaciones de empleo y de la demanda de trabajo dentro del **concepto de mercado de trabajo**, teniendo en cuenta cada una de las diferencias de cada mercado.

En donde cada rama de trabajo necesita de trabajador específicos que desarrollen y tengan capacidades de trabajo únicas para dicha empresa, las cuales pueden ser financieras, de materias primas o inmobiliarias.

En otras palabras podemos expresar al mercado de trabajo como la oferta y la demanda que existe en la sociedad, lo cual es muy importante para la misma debido a que conforman la economía.

También es necesario explicar algunos conceptos para poder entender a completamente **qué es el mercado de trabajo**, teniendo los siguientes términos como ayuda.

- La oferta: la cual está representada por todo el conjunto de personas que desean trabajar y se encuentran capacitados.
- La demanda: las cuales son todas las empresas o trabajos que se encuentran disponibles para contratar personas para trabajar.

### Funciones del mercado de trabajo

La función del mercado de trabajo básicamente es la contratación de personal para trabajar y laborar en las diversas empresas y negocios que se encuentren en busca de empleados para trabajar.

En donde este se rige por la ley del orden de la oferta y la demanda, en donde interviene muchos factores, incluido el gobierno, todas las instituciones sociales, los mercados y las normas jurídicas.

También una de las **funciones del mercado de trabajo** incluye el establecimiento de un buen salario mínimo para poder ofrecer a cada uno de los trabajadores de la empresa.

Para así poder remunerar todo el trabajo que estos realizan en la empresa específica donde se trabaja, además de ofrecer unas buenas condiciones laborales para cada uno de los trabajadores.

Todo esto consiste en una negociación por parte de los empleadores para poder garantizar un espacio digno y cómodo para los trabajadores de la empresa en cuestión.

Pero ahora bien, ¿Qué se entiende por salario? Es una remuneración que los empleadores ofrecen a sus trabajadores por todo el trabajo realizado, en donde el salario debe ser mínimo establecido por las leyes del país.

Además de que el salario mínimo debe ser suficiente para que los trabajadores logren cubrir todas sus necesidades básicas, tanto propias como de la familia en general.

Por otra parte podemos mencionar los mercados competitivos, los cuales también forman parte de los **mercados de trabajo**, en donde el precio de estos va a funcionar como un mecanismo de ajuste para alcanzar un equilibrio.

En donde es necesario explicar que el mercado de trabajo no funciona específicamente como un mercado competitivo, debido a que este tiene varias imperfecciones, pero si forma parte del mercado de trabajo.

Se dice que existen imperfecciones ya que tanto las empresas como los trabajadores tienen un poder sobre el mercado, ya que ambos tienen la capacidad de influir sobre el salario mínimo a cobrar.

También existen en el mercado de trabajo una rigidez, ya que el empleo posee una relación con el empleado estable y con la empresa, a la cual le importa e interesan otras condiciones a parte del salario.

Por lo que si el **funcionamiento del mercado de trabajo**, no es el correcto esto puede generar un problema en la economía de la sociedad y del país en general, influyendo negativamente en el crecimiento económico.

En donde puede existir un paro económico, teniendo unos factores tanto económicos como sociales, los cuales podemos explicar de la siguiente manera.

- **Económicos:** aquí podemos mencionar el desempleo, el cual se define como las personas que se encuentran capacitadas para trabajar en un determinado trabajo pero no cuenta con el empleo necesario.

Lo cual genera un problema en la economía del país, y esto logra suponer una pérdida en toda la producción potencial.

- **Sociales:** de igual manera se incluye el desempleo en este aspecto, en donde los desempleados ofrecen grandes efectos nocivos sobre la distribución de la renta y por ende sobre la cohesión social.
-

## Características del mercado de trabajo

Como ya sabemos un poco sobre el **mercado de trabajo** es necesario explicar un poco las características y los puntos que se incluyen en este gran término laboral de economía y finanzas. Por lo que es necesario explicar a más detalle la oferta y la demanda de trabajo, y por supuesto el equilibrio entre ambos conceptos, los cuales son muy importantes como características dentro del **mercado de trabajo**.

### Oferta de trabajo

A este se le conoce como población activa, en donde está integrada por la gran cantidad de personas que se encuentran capacitadas para trabajar en diversos trabajos y están en busca de empleo.

En donde estas personas cuentan con una edad legal para trabajar, además tengan la disposición y la independencia para poder cumplir los horarios de trabajo establecidos.

Además la oferta de trabajo se encuentra condicionada por algunos factores demográficos, como la natalidad y los movimientos migratorios, además de los factores institucionales, como la edad legal y la legislación laboral.

La población activa se divide en dos grandes grupos, logrando ser parados u ocupados, y estos podemos definirlos de la siguiente manera.

- Ocupados: aquellos que están trabajando y reciben una remuneración por ello.
- Parados: personas capacitadas para trabajar pero que no cuentan con un trabajo estable para hacerlo, por lo que se encuentran en busca de un trabajo.

## El salario y los diferentes niveles salariales

El salario es toda remuneración que las empresas logran ofrecer a sus empleados con el fin de premiar todo el trabajo que estos realizan dentro de la empresa con el fin de crecer en el mercado laboral, y por ende la economía crece.

Pero existen diversas tasas salariales, en donde todos deben regirse por un salario mínimo, pero **el mercado de trabajo logra discriminar por sexo, edad y raza a cada trabajador**.

Por lo que existen diversos salarios, los cuales también se ajustan al tipo de trabajo que realizan los trabajadores, ya que cada uno de ellos desempeña un trabajo diferente y por ende el salario no es el mismo.

## 2.4.- Análisis del costo de vida

Medición de **Coste de Vida**. El índice de precios de consumo: También conocido por sus siglas IPC es un indicador del **coste** total de los bienes y servicios comprados por un consumidor representativo, **se** utiliza para representar el seguimiento de la evolución que experimenta el **coste de vida** con el paso de tiempo.

Un índice de **costo de vida** comparativo es una medida de las diferencias en los precios de los artículos contenidos en una canasta similar de bienes en distintas ciudades. La inflación es el aumento promedio en un período de tiempo dado (mes, año) de los precios de los bienes de una misma canasta.

El índice de **costo de vida** es un índice **que** indica cuánto **se** incrementa (o modifica) el **costo** de los hogares para mantener un mismo nivel de satisfacción. El cálculo del **costo de vida** es un problema difícil porque **se** basa en conceptos subjetivos (nivel de satisfacción).

### Costo de la Vida en México.

Con el fenómeno de la globalización, es evidente la dependencia comercial entre países, aumentando la vulnerabilidad económica de diversos sectores de la población. Dependiendo de la zona en que un individuo se desarrolle, su Costo de la Vida varía entorno al contexto. En el caso específico de México, se considera a nivel internacional como un lugar económicamente accesible para vivir (Numbeo, 2018), sin embargo, son evidentes al interior las desigualdades económicas y sociales a las que se enfrenta la población, concentrándose la riqueza en sólo algunas entidades federativas, como es el caso de la Ciudad de México y Monterrey. Esto, aunado a los acontecimientos internacionales, han elevado del 2017 al 2018 el Costo de Vida de los agentes, provocando una carrera en la que los salarios pierden poder adquisitivo ante los fenómenos inflacionarios. En este sentido, el presente artículo tiene como objetivo analizar el Costo de la Vida del mexicano, utilizando datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y de la plataforma Numbeo.

El Costo de la Vida del mexicano Frecuentemente escuchamos hablar a las personas de que el dinero ya no alcanza para nada, lo que nos indica que el Costo de la Vida se está incrementando. Es decir, el gasto en que los hogares incurren para adquirir bienes y servicios necesarios para mantener un determinado nivel de vida (Jacobs et al., 2014), ha aumentado; para México este acrecentamiento ocurrió del 2017 al 2018, como se detalla más adelante. Este tema domina el debate político y social en el país, particularmente respecto al consumo de las familias en materia de vivienda, alimentación, educación y salud.

De acuerdo con el Banco de México (Banxico, 2018) en el tercer mes de 2018, los precios al consumidor tuvieron un incremento mensual de 0.32%, resultado del aumento de productos pecuarios y mercancías no alimenticias. El Costo de la Vida en el país se modifica año con año, como resultado de las diversas políticas públicas que se adoptan, así como de factores económicos externos e internos que lo afectan por la interconectividad comercial propia de la globalización. En este sentido, como se observa el índice de Costo de la Vida de la plataforma Numbeo (2018), muestra que México es relativamente barato comparado con países como Nueva York, ocupando la posición número 99 de un total de 115 naciones en 2018. En general, la tendencia de la nación hasta 2017 fue a la baja, con una reducción de 23.75% del 2013 a 2017 y con un incremento de casi 4 puntos de 2017 a 2018. En otro sentido, aunque el país se encuentra listado entre las economías más accesibles para coexistir, al interior son evidentes las brechas sociales en términos de ingreso, educación, salud, etc., por ejemplo, de acuerdo con las últimas cifras del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), en el 2016 solo el 22.60% de la población era considerada como no pobre. Las regiones que representan un mayor índice de Costo de la Vida se observan en el Gráfico 2, destacando la ciudad de Monterrey, con un 35.36% y la Ciudad de México con un 34.84%. El costo mensual per cápita en Monterrey, es de 8,667.32 pesos (Numbeo, 2018), lo que, considerando a una familia de cuatro miembros representa 30,911.17

Ahora bien, ¿En qué gastos distribuyen los mexicanos sus ingresos? se observa que su mayor gasto es en el supermercado con un 36.00% y el menor, en la sección ropa y zapatos con un 4.00%. Es así que, entre lo que se gasta en el supermercado y el pago de renta mensual, las personas desembolsan más del 50.00% de sus ingresos.

La inflación y el costo de la vida con los hábitos de consumo expuestos anteriormente, es relevante mencionar el papel de la inflación como factor en el aumento del costo de vida de los mexicanos, ya que, los precios de muchos de estos artículos tienden a incrementarse con el tiempo, ejerciendo una presión a la alza. Para medir este tipo de fenómeno se utiliza el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), para evaluar los cambios en el costo de la vida (Jacobs et al., 2014). La línea de color naranja denota la tendencia que ha tenido la inflación hasta 2017, según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía mostrando un escenario del alza generalizada de los precios, 3.36% en 2016 y 6.77% en 2017. Esto indica una pérdida considerable del poder adquisitivo de los ingresos de la población, incrementando el Costo de la Vida, al aumentar el costo de los hogares para adquirir bienes y servicios. Gráfico 3 Distribución de los Gastos en México, 2018 (porcentaje de ingreso) Fuente: Elaboración propia con datos consultados en Numbeo.com, recuperados en mayo de 2018 Transporte, 12% Ropa y zapatos, 4% Deportes y ocio, 7% Mercados, 36% Utilidades, 5% Alquiler por mes, 22% Restaurantes, 14% Gráfico 4 Inflación anual por año (Índice Nacional de Precios al Consumidor) Fuente: Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), INEGI (2018).

Aunado a esto, no se percibe un cambio significativo en el incremento de los salarios para hacer frente a los fenómenos inflacionarios, es complicado para algunos sectores de la población, recuperarse económicamente a la misma velocidad con la que aumentan los precios.,

los salarios y el empleo formal tienden a disminuir, esto como consecuencia de factores externos como lo fue la entrada en vigor de las nuevas políticas del presidente de los Estados Unidos, haciendo que los mexicanos opten por la informalidad para desarrollarse económicamente.

**Conclusión** En general, el INPC muestra un panorama en el que la inflación tiene una tendencia a la alza, presionando el aumento de los precios de artículos, en los que los individuos distribuyen sus ingresos. En torno a esto, los salarios muestran un estancamiento, que, de seguir así, pone en riesgo la integridad económica de los mexicanos, ya que para los hogares representa un mayor costo el poder adquirir bienes y servicios para subsistir, es decir, incrementa su Costo de la Vida. Se prevé un incremento de este costo para los mexicanos en el 2018, resultado de diferentes variables como se expuso en el análisis, así como de los acontecimientos económicos suscitados a nivel internacional. Finalmente, México es considerado como un lugar barato para vivir, pero al interior de la República existen brechas económicas y sociales por la concentración de la riqueza en determinados grupos. Por tanto, existe la necesidad de un reajuste en las políticas para disminuir la vulnerabilidad de los agentes ante los fenómenos inflacionarios.

#### REFERENCIAS.

Banco de México (Banxico, 2018). Encuesta sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía de marzo de 2018. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2017), Medición de la pobreza en México y las Entidades Federativas 2016, (23 de junio de 2018). Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2018), Índices Nacionales de Precios al Consumidor < [http:// www.inegi.org.mx/](http://www.inegi.org.mx/)> (23 de junio de 2018). -----  
-----, Masa Salarial (23 de junio de 2018).  
Jacobs D., D. Perera y T. Williams, (2014). Inflation and the cost of living, 2014, Bulletin of the Reserve Bank of Australia, March Quarter 2014. pp. 33-46. Numbeo (2018), Cost of Living, (23 de junio de 2018).

## 2.5.- Elaboración de estructuras salariales

### Introducción

Para que la organización sea competitiva en estos tiempos de internacionalización. General es necesario plantearse políticas orientadas en diferentes dimensiones para lograr que sus productos y servicios resulten atractivos y necesarios para los clientes. Una de las políticas que debe tenerse en cuenta es la de contar con un factor humano creativo y comprometido con la empresa donde presta sus servicios. Existen muchas variables manipulables en administración de personal, pero con una combinación óptima de ellas pueden obtenerse resultados favorables en procura de alcanzar esa visión planteada por la organización. Entre las variables que tienen:

- 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.

La estructura salarial como parte importante de la administración de recursos humanos se encarga de establecer una delimitación de rangos salariales por niveles, como el ejecutivo, directivo y staff, con base en la cual se realiza la asignación de salarios a los trabajadores.

Toda política salarial debe tomar en cuenta el sistema de recompensa al personal como: beneficios sociales, estímulos e incentivos de acuerdo al desempeño de los empleados; estabilidad en la empresa, oportunidades de crecimiento.

4. Requisitos de formación de las políticas de salarios

Las políticas de salarios deben ser claras y acordes a las necesidades de la empresa. Los responsables de deberán proponerlas a la autoridad superior para que sea aprobada y comunicada a toda la organización. Para su elaboración se debe de tomar en cuenta:

5. Aspectos a considerar para la elaboración de las políticas de salarios  
En gran parte las políticas de salarios deben ir encaminados por la filosofía y cultura de la organización f) Definición de principios en los que se sustenta



Los principios representan las bases en las que se deberán asentar la formulación de las políticas salariales y tendrán que ser congruentes con los objetivos, metas, misión y visión de la organización. g) Criterio uniforme

Metodología para la elaboración de la estructura salarial.

Esta función consiste en establecer los criterios de valuación y establecer una clara jerarquía entre los puestos de una empresa. De ello emana la elaboración de políticas para definir los sueldos y las guías de su incremento. Las actividades principales que se desarrollan como parte de esta función son las siguientes:

- ♣ Selección de un modelo de valuación de puestos
- ♣ Descripción y análisis de puestos
- ♣ Formación y capacitación del comité de valuación
- ♣ Valuación de puestos
- ♣ Elaboración de la estructura salarial
- ♣ Elaboración de guías de aumentos con base en la evaluación del desempeño.

Este proceso que se sigue en términos generales para la definición de la estrategia de pago por una organización está integrada por diferentes etapas, de acuerdo con la metodología comúnmente aceptada y aplicada.

Metodología para el diseño de la estructura salarial I.

Análisis y descripción de puestos

2. Valuación de puestos

2.1 Formulación del comité

2.2 Capacitación del comité

2.3 Valuación de puestos

3. Curva de equidad interna

4. Mercado de trabajo

5. Costo de la vida

6. Análisis de factibilidad económica

7. Determinación del posicionamiento

8. Política de pago

9. Estructura salarial

10. Evaluación del desempeño Para definir cuanto se debe pagar a un colaborador por su trabajo, las organizaciones emplean diversos métodos, la mayoría coinciden en:

a. Medir internamente (equidad interna)

- b. Comparar contra el mercado (competitividad externa)
- c. Medir el costo de la vida
- d. Analizar su capacidad de pago
- e. Definir su política de pago
- f. Evaluar el desempeño Estructura del salario La línea de salarios, que se constituye como resultado de la valuación de puestos, permite conocer en forma tangible si éstos ascienden con rapidez, o por el contrario, su aumento es casi imperceptible al aumentar su categoría; si hay desproporción en los salarios pagados de un departamento a otro, etc. En una administración empírica del personal, las empresas fijan los salarios de acuerdo a las circunstancias, en vez de orientar y dirigir conscientemente dicha fijación.

El importe y la estructura del salario vienen determinados por Convenio Colectivo aunque pueden ser pactados libremente entre empresario y colaborador, sin que, en este caso, la retribución acordada pueda ser inferior a la establecida por convenio.

**REMUNERACIÓN.** Diversos tipos de salario Tipos de puestos en la organización, Desempeño general en la organización, Capacidad financiera en la empresa, Política salarial en la empresa, Competitividad en la empresa, Coyuntura económica, Poder de los sindicatos y negociaciones colectivas, Situaciones del mercado de clientes, Situaciones del mercado de trabajo, Competencia de mercado, Legislación laboral, Composición del salario.

## ECONÓMICA

**Directas:** Salario, Premios, Bonos, Comisiones.

**Indirectas:** Por ley: Planes de incentivos, Gratificaciones, Horas extra, Extra por peligrosidad, Extra por insalubridad, Descanso semanal, rem. Seguro de desempeño.

Vacaciones Voluntarias: Servicios sociales, Ayuda de vivienda, Prestaciones sociales, Tiempo no trabajado, Premios por producción, Seguro de vida no grupal EXTRAECONÓMICA

**Relativas al puesto:** Variedad Identificación, Significado, Autonomía, Retroalimentación, **Relativas a la fuente de trabajo:** Políticas de recursos humanos, Calidad de vida en el trabajo, Condiciones ambientales, Seguridad en el empleo, Área de descanso, Reconocimiento, Cafetería.

**Flexibilidad:** Horario flexible Semana corta Rotación de puestos compartidos, Estatus, **COMPOSICIÓN DEL SALARIO** Factores internos, Factores externos, El equilibrio interno, o la coherencia interna de los salarios, se alcanza gracias a la información interna, obtenida por medio de la valuación y clasificación de los puestos, con base a un programa previo de descripción y análisis de puestos. El equilibrio externo o la coherencia externa de los salarios, se alcanza gracias a la información externa obtenida por medio de la encuesta salarial. A partir de la información interna y externa, cada organización define la política salarial que norma sus procedimientos para la remuneración de su personal. La política salarial representa un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

Al instituir o mantener estructuras salariales equilibradas, la administración de sueldos y salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

1. Remunerar a cada colaborador de acuerdo con el valor del puesto que ocupa.
2. Recompensarle adecuadamente por su desempeño y dedicación.
3. Atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos.
4. Ampliar la flexibilidad de la organización, proporcionándole los medios adecuados para mover al personal, relacionando las posibilidades de desarrollo y de hacer carrera.
5. Logar que los colaboradores acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
6. Mantener el equilibrio entre los interesados financieros de la organización y su política de relaciones con los colaboradores.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA “Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones” CHIAVENATO, Idalberto Ed. Mc Graw Hill 8a. Edición “Administración de Personal y Recursos Humanos” WERTHER, William KEIT, Davis Edit. Mc Graw Hill 2000 5a. Edición Administración de Personal REYES Ponce, Agustín 2a. Parte Sueldos y Salarios Edit. Limusa 28a. Reimpresión

### 2.5.1.- Mecanismo de pago

El Mecanismo de Pago es el resultado del Análisis Financiero, del “Valor por el Dinero “ y de una apropiada Distribución de Riesgos y Responsabilidades.

- El Mecanismo de Pago está al centro de un Contrato de Prestación de Servicios (PPS), ya que será a través de éste como se remunerare, total o parcialmente, al proveedor del servicio, a lo largo del contrato, basado en el diseño y distribución de riesgos del PPS.
- Un error en la estructuración de la fórmula del Mecanismo de Pago podría traer problemas serios a la parte contratante y/o al prestador de servicio y puede inclusive volverlo inoperante / inviable.

Distribución y Transferencia de Riesgos Panorama general • La matriz de riesgos completa incluye aproximadamente decenas de riesgos individuales que son analizados específicamente para cada proyecto.

#### El Mecanismo de Pago

- Es parte del contrato de servicios del proyecto con el cual, la dependencia del Sector Público responsable, paga al socio privado por el suministro del servicio contratado.
- La parte contractual define las penalizaciones en caso que el desempeño sea por debajo de los estándares establecidos.

#### El Mecanismo de Pago:

- Es una herramienta para penalizar (con deducciones y acumulación de fallas) al Socio Privado por un servicio deficiente, de baja calidad y/o por la falta de disponibilidad incluye: – Deducciones económicas por bajo desempeño y ajustadas en el pago mensual por servicio – Puntos por fallas acumulativas para establecer medidas precautorias y de monitoreo
- Administra riesgos, incentivando al inversionista privado a cumplir con los estándares establecidos en el contrato
- No es un instrumento para que el Sector Público compense por pérdidas en ingresos.

#### Mecanismos de Pago en Hospitales Públicos.

Los hospitales entran en la categoría de Mecanismo de Pago basado en disponibilidad cuando:

- El sector privado tiene la responsabilidad de asegurar que las instalaciones estén disponibles para su uso

- Los pagos se basan en la disponibilidad del servicio, satisfacción de los estándares pre-establecidos e inflación estimada; y
- Son establecidos pagos estables y constantes para el Sector Público

#### Esquemas de pago

**Salario.** Es la remuneración pactada en un contrato entre un empleador y un trabajador por los servicios laborado; cualquier trabajador en este régimen contará con seguridad social y prestaciones de ley mínimas.

**Asimilados.** Las personas que prestan sus servicios profesionales pagan sólo el Impuesto Sobre la Renta (ISR) y se eximen de pagar IVA debido a las retenciones que hace la empresa; sin embargo, los empleados no cuentan con prestaciones de ley ni seguridad social bajo este régimen.

**Honorarios.** Es un esquema muy común en el trabajo *freelance*. Quienes prestan servicios profesionales lo hacen de forma independiente y de igual forma realizan su declaración de impuestos, lo que representa un trabajo menos para la empresa. Este esquema no es muy apreciado por los trabajadores, ya que no se cuenta con ningún tipo de prestación salvo las que otorga el Estado.

- **Outsourcing.** Se trata de una contratación externa de un empleado a través de otra empresa. En este procedimiento existen sólo dos partes: la empresa contratante y la compañía asesora que da solución al problema de un área.
- **Tercerización.** Una empresa externa con debida solvencia técnica, económica y legal pone a disposición empleados calificados para actividades específicas temporales o permanentes. Bajo este esquema se incluye el reclutamiento y selección de personal, y la compañía externa se convierte en el patrón legal del empleado, más no el patrón de operaciones.
- **Nómina.** Es el salario de un trabajador a cambio de sus servicios profesionales y en ella se reflejan sus prestaciones de ley y seguridad social. La empresa se ocupa de la carga fiscal y se le pueden sumar otro tipo de prestaciones deducibles de impuestos.

#### Diferencias

En el **outsourcing** la compañía externa sólo se hace cargo de la parte administrativa de la contratación, mientras que en la **tercerización** la empresa asesora también se especializa en encontrar a los mejores candidatos para una posición determinada.

**Esquema mixto.** Está compuesto por el pago del salario mensual, más las prestaciones de ley y seguridad social. En este esquema las aportaciones son mínimas y, por otro lado, se obtiene un pago por honorarios o asimilados.

- **Periodo de prueba.** En la mayoría de los trabajos se pasa por un periodo en el que verifican los conocimientos y competencias de un empleado. Al cabo del lapso acordado —que puede

ir desde 15 días hasta tres meses—, es posible terminar la relación laboral sin indemnización, o bien, otorgar un contrato indefinido.

- **Determinado.** Su principal característica es que el trabajador permanecerá un tiempo acordado; al concluir y no continuar con otro tipo de contrato, el colaborador tiene derecho a recibir un finiquito.
- **Por proyecto.** Los servicios profesionales se prestan durante un tiempo definido o temporada; asimismo, el contrato es determinado y es un esquema en el que el trabajador no tiene derecho a ninguna prestación de ley.
- **Por tiempo.** La cantidad de salario percibido será de acuerdo a la duración de la prestación de un servicio (unidad de tiempo), por unidad de obra según la cantidad de trabajo realizado o por comisión.

Estos tipos de contratación pueden tener variaciones y agregar otro tipo de prestaciones, o también pueden combinarse; las posibilidades son amplias por lo que es importante contar con especialistas que te asesoren y tengan la **infraestructura tecnológica, así como el respaldo económico y legal** para acompañarte desde el reclutamiento y selección de personal hasta la **gestión de tu plantilla**.

## PRESTACIONES

Las prestaciones involucran obligatoriedad ante parones y empleados y no pueden ser renunciables o cambiadas y marca el mínimo que deberá cubrir la labor realizada.

Las prestaciones son normativas y señaladas en la ley federal del trabajo:

Las llamadas prestaciones de ley son:

- **JORNADA LABORAL**

Se refiere a la cantidad de horas a laborar por día.

- **DESCANSOS**

Señalan los días de interrupción entre el día y los días de descanso obligatorios

- **VACACIONES**

Señala los días de desarrollo de actividades de esparcimiento familiar

- **PRIMA VACACIONAL**

Se refiere al apoyo extraordinario que se otorga al trabajador durante sus días de vacaciones

- **AGUINALDO**

Se refiere a la prestación de recibir días de apoyo ante los gastos anuales del trabajador

- **CAPACITACIONES**

Se refiere a las jornadas de formación didáctica de los trabajadores que les permitan ser más eficiente en sus actividades cotidianas así como la obligatoriedad de estas.

La política de los servicios y las prestaciones debe equilibrar las ventajas obtenidas por el empleador y los trabajadores, contra los peligros reales, potenciales o imaginarios para ambos; debe tratar de ofrecer un máximo de servicios sin motivar a los trabajadores a perder el interés y los incentivos para el logro y la mejora personal.

Frecuentemente, el funcionamiento de las políticas de personal se encuentra obstaculizado por la ausencia de evidencia confiable sobre las reacciones de los empleados. Las políticas deben tomar en consideración la posibilidad de que el otorgamiento de numerosas prestaciones a los empleados pudiera considerarse por éstos como un paternalismo objetable por parte del empleador.

En las relaciones cotidianas, la mejor política será posiblemente otorgar sólo aquellas prestaciones deseadas por la mayoría de quienes puedan recibirlas. Cuando se piensa en ampliar las prestaciones es preciso considerar cuidadosamente la actitud de los trabajadores hacia las mismas. Las políticas sobre prestaciones a los trabajadores también deben tener en consideración los efectos en las colectividades en las cuales están inmersas las organizaciones. Cada tipo de prestación debe ser sometido a revisión y evaluación periódica, con el fin de ver si está cumpliendo con su cometido.

Desde luego, los empleadores se preocupan y se ven afectados por los costos de las prestaciones y los servicios. Como ya se ha visto, estos costos no son en manera alguna nominales, ni incidentales, pues los totales varían grandemente a causa de la diferencia en la amplitud y el número de los servicios proporcionados.

LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO ESTABLECE LOS SIGUIENTES LINEAMIENTOS:

#### JORNADA DE TRABAJO

Las jornadas de trabajo pueden ser:

DIURNA (06:00—20:00 HORAS)

NOCTURNA (20:00—06:00 HORAS)

MIXTA (ABARQUE AMBOS TURNOS)

El número de horas máximo podrá ser:

DIURNA en 8 horas

NOCTURNA en 7 horas

MIXTA en 7 horas y media

La jornada de trabajo se establece en el momento de la contratación y no podrá modificarse hasta un nuevo contrato.

Solo podrá ampliarse en casos de peligro de muerte de los trabajadores, en otros casos, no existe obligación.

## DESCANSOS

Durante jornadas continuas de trabajo (ininterrumpidas), se otorga un descanso de media con goce de salario.

Por cada seis días de trabajo, el trabajador gozara de un día de descanso obligatorio por lo menos, con goce de salario íntegro.

Conforme a las necesidades del servicio, de común acuerdo el patrón y los trabajadores determinaran el día de descanso semanal obligatorio, procurando que este sea el día domingo.

Los trabajadores que presten servicio el día domingo, tendrán derecho a una prima adicional del 25% sobre el salario de los días ordinarios.

## DESCANSO OBLIGATORIO EN EL AÑO:

1. El 1o. de enero;
2. El primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de febrero;
3. El tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de marzo;
4. El 1o. de mayo;
5. El 16 de septiembre;
6. El tercer lunes de noviembre en conmemoración del 20 de noviembre;
7. El 1o. de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal;



8. El 25 de diciembre, y

9. El que determinen las leyes federales y locales electorales, para efectuar la jornada electoral.

## VACACIONES

Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios.

Si la relación de trabajo termina antes de que se cumpla el año de servicios, el trabajador tendrá derecho a una remuneración proporcionada al tiempo de servicios prestados. Las vacaciones deberán concederse a los trabajadores dentro de los seis meses siguientes al cumplimiento del año de servicios.

## PRIMA VACACIONAL

Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones. Las vacaciones y la prima se pagarán en la quincena que se hayan tomado los días, si las vacaciones abarcan dos o más quincenas, se pagaran los días correspondientes en cada quincena.

## AGUINALDO

Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos.

## CAPACITACION

La capacitación del trabajador es obligatoria y deberá de realizarse en horario de trabajo, salvo que por necesidades de servicio se modifique. Se le enterará de los días y numero de capacitaciones a las que deberá de acudir, en caso contrario, se entenderá que podrá rescindir el contrato donde se señala la obligatoriedad de la capacitación del trabajador.

## 2.5.2.- Prestaciones, incentivos y servicios

### LOS INCENTIVOS

Se refiere a los pagos que hacen las empresas a sus trabajadores en forma de bonos de productividad, comisiones, oportunidades de crecimiento laboral...

Con la finalidad de estimular al trabajador a seguir haciendo un buen trabajo

Un plan de incentivos laborales debe tener considerar lo siguiente:

- Motive a los empleados a ser lo más productivos posible.
- Promueva el aumento de la productividad de los recursos humanos a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.
- Retenga el personal valioso y con talento.
- Atraiga a los mejores trabajadores disponibles en el mercado.
- Ahorre cuanto sea posible (especialmente en lo referente a cargas sociales o beneficios particulares como seguros, pensiones, etc).
- Beneficie tanto al trabajador como a la empresa.
- Sea explícito y de fácil entendimiento para los trabajadores.
- Controlen la producción dentro de la empresa.

### INCENTIVOS ECONOMICOS Y NO ECONOMICOS

Cuando te plantees si quieres ofrecer a tus empleados incentivos económicos o no económicos, no optes por un solo tipo. Has de conseguir un buen equilibrio entre los incentivos monetarios y los no monetarios y así lograrás satisfacer los intereses y necesidades de la gran mayoría de tus empleados.

Respecto a los incentivos económicos, son las recompensas más extendidas y más utilizadas para mejorar la satisfacción, motivación y productividad de los trabajadores. Como complemento al sueldo base, se suele “premiar” a los empleados con primas anuales, pensiones, aumentos de salario, bonificaciones, planes de préstamos o reembolso de servicios médicos, entre muchos otros.

Algunos ejemplos de incentivos laborales no económicos

Por otro lado, los incentivos no económicos también te ayudarán a que tu equipo se sienta a

gusto en el trabajo y se mantenga comprometida con el proyecto que queréis sacar adelante. Algunos de los incentivos no monetarios que mejor recalaren en tus empleados son:

**Flexibilidad horaria:** reduce el tiempo dedicado para la comida para poder adelantar la hora de salida, propón trabajar unas horas más durante la semana para tener la tarde del viernes libre o mantén la jornada intensiva en verano. Con estas opciones, entre otras muchas otras, se aumenta la calidad de vida de los trabajadores y se facilita la conciliación laboral y familiar.

**Elección de días libres y vacaciones:** esta medida también facilitará la conciliación laboral y familiar de tus trabajadores. Por ejemplo, haz que aquellos que tengan hijos puedan elegir sus vacaciones coincidiendo con las de la escuela. Si estableces un equilibrio entre el trabajo y el ocio, se generará un ambiente muy positivo.

**Reconocimiento de los logros:** felicita a tus empleados cuando hagan un buen trabajo. A ti no te cuesta nada y para ellos es una gran satisfacción. Además, así conseguirás que el trabajador sienta que su esfuerzo vale la pena y que es una parte importante de la empresa.

**Buen ambiente:** has de promover un clima de colaboración y confianza en el trabajo, fomenta la relajación y sé amable con todo el mundo.

**Integración en la empresa:** si incrementas el sentimiento de pertenencia a la compañía fomentarás la productividad y la consecución de objetivos. El hecho de que los empleados conozcan todos los productos, facetas y planes de la empresa hace que sientan mayor vinculación con ella.

### 2.5.3.- Elementos de la compensación variable

En la actualidad las empresas emplean numerosos esfuerzos en desarrollar alternativas que les permitan maximizar el rendimiento de uno de sus principales activos: el capital humano. Una de las soluciones es recurrir a un sistema de **compensación variable**. ¿En qué consiste? ¿Cuáles son sus principales ventajas? Lo vemos a continuación.

El **sistema de compensación variable** es un **método de compensación** que se basa en el pago de retribuciones a los empleados en base a una serie de **variables medibles y previamente acordadas**. Es decir, el trabajador sujeto a un sistema de compensación variable cobra en relación a sus resultados, y su remuneración va en relación el número de hitos/metras/objetivos conseguidos.

Se podría decir, por tanto, que en el **método de compensación variable** puede existir un sueldo fijo (o no), pero que este **variar en función del rendimiento y desempeño del trabajador**. Por supuesto, el trabajador debe conocer todos los requisitos y condiciones del sistema.

Al ser la propia empresa la que analiza, estudia e impone las condiciones de la compensación, **no existe un modelo concreto que defina este sistema**. Es decir, cada entidad adopta su propio sistema de compensación, dependiendo de numerosos factores (tamaño, localización geográfica, resultados económicos, sector de negocios, etc).

Las principales dificultades a las que se enfrenta una entidad a la hora de establecer este **sistema de compensación** son el establecimiento de las variables a medir, a qué nivel se aplicarán (personal, grupal) y cuál será su periodicidad. A cambio, también ofrece algunas **ventajas** significativas.

Ventajas del sistema de compensación variable

La **compensación variable** tiene una serie de **ventajas** que le ha convertido en uno de los sistemas más en auge en el ámbito empresarial. Las empresas cada vez son más tecnológicas, mejoran continuamente sus procesos y procedimientos, sin embargo, se olvidan a veces del capital humano, por lo que apuesta precisamente el sistema de retribución variable.

Este **método de compensación** permite cuantificar el trabajo real de cada empleado y retribuirle de forma justa y acorde a los objetivos conseguidos. Esto también permite tener controlados y satisfechos a los principales **talentos de la empresa**, o analizar la evolución de los empleados a lo largo del tiempo.

Por otra parte, permite a la empresa una mayor **flexibilidad salarial**, vinculada siempre a los resultados obtenidos por el trabajador y la empresa. Por ejemplo, se puede ser más flexible en cuanto a la periodicidad de los pagos (por proyectos, quinquenales, etc.) o incluso en lo relativo a los horarios de los trabajadores.

A través de este sistema de compensación variable la empresa no solo puede conocer los resultados, sino cómo se han obtenido estos resultados. Es decir, puede medir resultados y

comportamientos, por lo que nos permite realizar un análisis cuantitativo del rendimiento, sí, pero también **cualitativo**.

El sistema de compensación variable permite también **mantener motivados a los empleados** a través del establecimiento y consecución de metas que implican “premios” en forma de retribución económica. En este sentido, hay que tener cuidado con no fomentar en exceso la competitividad individual, por ejemplo a través del establecimiento de compensaciones grupales.

**La parte variable del salario se puede determinar mediante algunos de los siguientes motores de cálculo:**

- la comisión.
- la clasificación o ranking de los colaboradores.
- el incentivo por objetivo.

En complemento de la remuneración fija, la remuneración variable valora y reconoce la performance individual o colectiva de los empleados. Permite incitarles a alcanzar los resultados esperados por la empresa, remunerándolos en función del resultado obtenido.

La función de la remuneración variable es fomentar el rendimiento individual y/o colectivo, así como reconocerlo y valorarlo. Su objetivo es motivar, es decir, animar los colaboradores para orientar sus acciones y adaptar su comportamiento con el fin de generar el rendimiento cualitativo o cuantitativo que espera la empresa.

**La remuneración fija**

En el conjunto de componentes de la remuneración total, la remuneración fija reconoce la labor del puesto de trabajo. Tiene en cuenta el nivel de responsabilidad, el dominio de las habilidades clave o la experiencia de un empleado. Su función es, por lo tanto, remunerar los tres componentes de la competencia de un colaborador: conocimiento, saber hacer y saber estar.

**Las demás formas de remuneración**

Las empresas también pueden recurrir a otros tipos de remuneración que deben valorizarse dentro del paquete global. Aunque estos componentes de la remuneración total pueden evolucionar con el tiempo, no se consideran elementos de remuneración variable. De hecho, esto siempre está vinculado a una exigencia de rendimiento particular e individual.

- Las prestaciones en especie
- la participación en beneficios e incentivos

- las opciones sobre acciones
- las acciones gratuitas

Pueden variar de un período a otro o entre los empleados de la empresa. Sin embargo, no tienen el mismo impacto motivacional en los colaboradores porque su función consiste más en reconocer una contribución a un resultado global, o en pertenecer a una categoría, que en alentar a conseguir un resultado o a una exigencia de la empresa.

### Los motores de cálculo de la remuneración variable

La parte variable del salario se puede determinar mediante algunos de los siguientes motores de cálculo:

- la comisión
- la clasificación o ranking de los colaboradores
- el incentivo por objetivo

### La comisión



Es el motor más antiguo, pero también el más conocido y utilizado. Consiste en abonar al colaborador un porcentaje de las ventas generadas.

Este modelo de remuneración variable se usa para recompensar la contribución a un resultado global. La comisión no suele ser topada y dispone a veces de un acelerador, nivel a partir del cual el colaborador percibe un porcentaje mayor.

Es el principio del «más vendo, más gano» que se remunera con esta práctica, pero este método no introduce noción alguna de exigencia de performance. Así, el colaborador establece su propia ambición. La comisión es especialmente empleada cuando es difícil de evaluar el potencial de un producto, mercado o sector.

### El ranking



La clasificación consiste por su parte en jerarquizar a los colaboradores desde el primero al último distribuyendo una asignación presupuestaria.

Esta metodología de cálculo se utiliza poco porque supone gastarse la totalidad de la asignación presupuestaria sea cual sea la performance alcanzada.

Este motor de cálculo se debe preconizar en particular para los desafíos y a veces en caso de lanzamiento de productos novedosos para los cuales no se tienen referencias de mercado.

### El incentivo por objetivos



El incentivo por cobertura de objetivo o incentivo relacionado con un objetivo es a menudo considerado como la solución óptima. Tiende hoy en día a democratizarse en el seno de las empresas, incluso más allá de la función comercial. Por lo tanto, se fundamenta en la atribución al colaborador de un incentivo base por alcanzar el objetivo fijado. Esta noción de exigencia se puede relativizar en función del potencial de cada colaborador, de su zona de trabajo, de su sector de actividad o incluso de su cartera de clientes...

A expensas de una asignación equitativa de los objetivos, constituye una excelente herramienta de motivación para los colaboradores y permite igualmente remunerarlos cualitativamente.

### ¿Para qué sirve la remuneración variable?

La remuneración variable está diseñada para generar motivación, pero no es la única herramienta para fomentar el rendimiento. El papel de los directivos es esencial, la formación, las herramientas de marketing... etc. Por otra parte, una estrategia inadecuada de remuneración variable corre el riesgo de generar efectos perjudiciales en términos de motivación.

### La rueda de la motivación

Para entender el impacto de la remuneración variable en la motivación, se deben examinar todos los pasos por los que pasa un colaborador.



1. **Objetivos realistas para no desmotivar desde el principio**
2. **Esfuerzos proporcionales: ajustar el equilibrio entre esfuerzos y recompensas**
3. **Una recompensa atractiva**
4. **Un resultado acorde con el objetivo fijado**



## 5. Un incentivo de acuerdo con las expectativas del beneficiario

En la elaboración de su plan de incentivo, la empresa formula una exigencia de rendimiento, a la que asocia una remuneración.

El primer reflejo del colaborador será evaluar la viabilidad del desafío y su equidad. No hay necesidad de pedirle a un corredor ocasional que se lance al próximo maratón.

Medirá los esfuerzos que deben realizarse para alcanzar los objetivos que se le han asignado en relación con el desafío que se le ha propuesto. Si esto es suficiente, tomará la salida de la carrera, pero sobre todo se animará a prolongar su esfuerzo para obtener el mejor resultado posible.

Además, el colaborador estará muy atento a los resultados intermedios y finales que se le darán para comprobar que se ajustan siempre con lo anunciado y que se corresponden con la realidad.

Finalmente, como paso final del ciclo de motivación, verificará que el valor obtenido del desempeño alcanzado está en línea con lo que se le había anticipado.

En cada una de estas etapas, una disfunción del sistema, o un simple incidente técnico, puede llevar los colaboradores a abandonar el ciclo de motivación. Incluso se pueden producir efectos contrarios a los inicialmente deseados, de ahí la necesidad de un enfoque riguroso en la construcción de los planes de incentivos.

### Dos condiciones de eficacia: variable y reversible

El carácter motivador de la remuneración variable reside menos en el nivel del reto propuesto al colaborador, a paridad de incentivo base para el objetivo fijado, que en la combinación de dos condiciones: el riesgo de perder y la perspectiva de ganar mucho. Por esta razón, la remuneración variable debe poder pasar por el cero (no cobrar nada) si el colaborador se sitúa lejos de la performance esperada. A la vez, un incentivo máximo atractivo debe poder ser alcanzable cuando la performance supera significativamente las expectativas.

Variable, por lo tanto, en función de la performance, pero igualmente reversible, es decir poniendo, a cada inicio de ciclo de performance, todos los colaboradores en situación de poder aspirar al incentivo. Renta de situación para algunos o exclusión de facto para otros del dispositivo de remuneración variable constituyen dos motivos de renuncia para la empresa de la mejor performance colectiva posible.

Con el fin de lograr variabilidad y reversibilidad, el peso de la remuneración variable no debe ser excesivo. Se observa en la práctica que, más allá de un peso de 30% a 40% de la remuneración global, la parte variable se vuelve imposible de variar realmente, tanto en el plano del management como social.

A la inversa, lo que está en juego debe ser lo suficientemente significativo para que el colaborador esté motivado por esta parte de su retribución. El nivel por debajo del cual se observan unos comportamientos más oportunistas que voluntariosos, se sitúa en torno al 8% - 10 %, o un mes de salario como mínimo.

## ¿Cómo implementar la remuneración variable?

### Una política de remuneración variable debe estar alineada con la estrategia de la empresa

¿Cómo enfocar con perspectiva? Haga las preguntas oportunas, sin pretender ir directamente a la solución, tratar de incorporar la estrategia de la empresa o cuestiones clave, en las especificaciones de los planes de incentivos para producir el efecto deseado a través de la remuneración variable.

- ¿Debemos fomentar el resultado en si o deberían incluirse aspectos en el plan de incentivo sobre la forma de lograrlo?
- ¿Qué nivel de exigencia se debe adoptar, entonces, para ajustar la selectividad y diferenciación del sistema?
- ¿Qué sensibilidad presupuestaria es aceptable?

Todas estas son cuestiones de estructuración que permitirán construir una política de remuneración variable que será compartida por toda la compañía.

### Saber comunicar y animar la remuneración variable



Ser transparente es un pilar fundamental en el despliegue de la remuneración variable. 5 etapas son necesarias para desplegar adecuadamente la remuneración variable:

- 1. Preparar una buena comunicación al inicio del ciclo: cada uno conoce las reglas precisas del cálculo de su remuneración y sus objetivos**
- 2. Organizar reuniones de seguimiento inspirándose en los buenos ejemplos y destacando los márgenes de mejora**
- 3. Realizar cálculos intermedios necesarios para familiarizarse con el funcionamiento de los planes de incentivos**

#### **4. Dar a los colaboradores la posibilidad de simular sus incentivos en función de los resultados que estiman alcanzar**

#### **5. Comunicar de manera justa y equitativa al finalizar el periodo de performance**

Las prestaciones son los factores que, de manera adjunta al salario nominal, recibe el trabajador en dinero o en especie y que significan un ingreso adicional, o el ahorro de un gasto que en otro proceder lo hubiese absorbido el trabajador.

#### **CARACTERÍSTICAS**

1. a) Las prestaciones y los servicios son beneficios adicionales al salario nominal.
2. b) Conforman una ventaja y un valor básico para el trabajador y para el empleador ya que de esta manera contrata mejores empleados.
3. c) Constituyen complementos a los salarios nominales por pertenecer a una organización; no deben confundirse con incentivos o gratificaciones obtenidas por productividad.
4. d) Están cubiertas en parte o totalmente por el empleador o, por lo menos, éste lleva sobre sí la mayor parte de los gastos.
5. e) Este tipo de prestaciones y servicios resultaría muy difícil de contratar para el trabajador si no los recibiera por parte de la organización.

Las prestaciones se clasifican en:

1. a) En dinero.
2. b) En especie.
3. c) En facilidades, actividades o servicios.

Las cuales a su vez también se dividen en las que otorga la ley y las que otorgan las organizaciones, dependiendo del tipo de organización en la que se labore.

## INCENTIVOS

### INCENTIVOS



Son los beneficios en dinero o en especie independientes al salario que recibe un trabajador por haber alcanzado un objetivo previamente pactado en el desempeño de su trabajo. El incentivo por lo general con las mejoras en los procesos de producción, en el cumplimiento de presupuestos o metas de ventas, en una mayor productividad en el manejo de líneas de producción, en mejorar la atención a clientes, etc.

Cuando los incentivos se otorgan en dinero, estos representan un factor importante para los trabajadores pues los impulsa a ser más productivos en los procesos que manejan porque reciben una cantidad extra a su salario nominal fomentando más el trabajo en equipo, la calidad en los servicios y/o productos, la eficiencia en su entorno de trabajo, su disciplina en el cumplimiento de las obligaciones legales.

Cuando contratas personal para trabajar en tu empresa, se origina una relación laboral en la que se acuerda con el empleado el pago de un salario por la función o tareas que realice en un determinado tiempo.

El Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. Puede fijarse por unidad de tiempo, obra, comisión u otras.

El salario puede fijarse:

- Por unidad de tiempo: Es decir, el salario se fija dependiendo del tiempo que el trabajador esté a disposición del patrón.
- Por unidad de obra: El salario se fija dependiendo de las unidades producidas y sin importar el tiempo que conlleve terminarlas. Cuando el salario se fija mediante este método, se debe especificar la naturaleza de la obra, el estado y tiempo de las herramientas y útiles necesarios, y jamás se podrá exigir al trabajador cantidad alguna por el desgaste de dichos instrumentos.
- Por comisión: La comisión puede ser determinada como un porcentaje del precio de venta del producto, o una cantidad fija por unidad vendida o con base en un tabulador de comisiones.
- A precio alzado: El trabajador pone su actividad y se le pagará conforme a la cantidad de trabajo materializado.

A continuación, se presentan las diferentes prestaciones e incentivos que una empresa debe ofrecer a su trabajador.

**Aguinaldo**:- Es una prestación anual que, por Ley, la empresa debe entregarte antes del 20 de diciembre, el cual dependerá del tipo de empresa en la cual se labora.

•



•

- **Si eres empleado de una empresa privada**, te corresponden mínimo 15 días de salario. Divide tu salario mensual entre 2 y obtendrás la cantidad a recibir.
- **Si eres empleado del Estado**, te corresponden al menos 40 días de salario. Divide tu sueldo mensual entre 30 y multiplícalo por 40, y ese es el monto total a recibir.
- **Si eres trabajador por honorarios**, no es una obligación por ley para la empresa que te contrata.

**Prima Dominical.** – Se le paga al trabajador lo correspondiente al 25% de su salario ordinario, de manera adicional, cuando trabaje los domingos.

**Fondo de Ahorro**:- Es un beneficio que tiene como primordial objetivo fomentar el hábito del ahorro en los trabajadores. Se conforma de una aportación establecida en una parte por el patrón y otra por el trabajador, para que al final del año, éste obtenga una suma doble a la que ahorró.

**Vacaciones**.- Los trabajadores que laboren más de un año en una empresa, gozarán de vacaciones pagadas por seis días e irán aumentando dos días cada año hasta llegar a los 12 días, después del cuarto año aumentará 2 días por cada 5 años.

**Prima Vacacional**:- Es la cantidad que recibe el trabajador por el derecho a disfrutar de un periodo vacacional y se le otorga, como mínimo, el 25% del salario correspondiente al mismo.

**Horas Extras:-** Es el tiempo adicional a su jornada laboral que un empleado labora, por lo que se debe dar una retribución por el mismo, este tiempo extraordinario se pagará al doble de la hora normal, siempre y cuando no rebase las 9 horas a la semana, si rebasan este límite se pagarán al triple.

**Reparto de Utilidades:-** Los trabajadores tienen el derecho de participar en el reparto de utilidades de las empresas con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores el cual en la actualidad corresponde al 10 %.

La participación de las utilidades se obtiene sumando todos los ingresos acumulables de la empresa, se le restan las deducciones autorizadas y la diferencia obtenida es la base de la participación a la cual se le sacará el 10 %.

**Prima de Antigüedad:-** Esta prestación se otorga a los trabajadores de planta y consiste en el importe de 12 días por cada año de servicios, se toma como base el salario base del trabajador, pero si este rebasa el importe de 2 salarios mínimos, se toma como tope así pueda ganar mucho más, solo se considera el límite.

**Prima Dominical:-** Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso de manera obligatoria, de preferencia el domingo, aunque puede ser cualquier día de la semana. Los trabajadores que laboren en su día de descanso y este es domingo se les pagará al doble y además tendrán derecho a una prima dominical del 25 % sobre el salario ordinario diario.

**Prima Vacacional:-** El trabajador tiene derecho a una prima Vacacional al menos del 25 % sobre la cantidad que reciban por concepto de vacaciones, es un extra que se recibe aparte del importe de sus vacaciones y se debe pagar conjuntamente.

**Vales de Despensa:-** Se trata de una prestación en especie y que forma parte del salario; consiste en brindarle al trabajador una ayuda económica, a través de una tarjeta electrónica o en documento, para el consumo o compra de productos de consumo cotidiano.

**Premios de puntualidad y asistencia:-** Es una compensación extra para el trabajador, por haber siempre cumplido con los tiempos establecidos de su jornada laboral.

**Bonos y/o Comisiones:-** Son compensaciones económicas que se otorgan por alcanzar metas establecidas dentro de un área. Funcionan como incentivo al esfuerzo y el empeño que ponga el empleado en el desarrollo de sus funciones, así como su contribución a la empresa.

**Préstamos:-** Es una cantidad que se le ofrece al empleado como anticipo y que, por acuerdo a la normatividad de la empresa, se puede descontar vía nómina, sin generar intereses. Implementar este concepto posiciona la flexibilidad que tiene una empresa con su personal, dándoles mejor impresión.

## Fuentes consultadas:

- 1.- [1260\\_u4\\_Act\\_integradora.pdf \(unam.mx\)](#)
- 2.- Agustín reyes Ponce: *administración de personal “Sueldos y Salarios”* (pag.40)
- 3.-  
[http://www.cca.org.mx/ps/funcionarios/muniapp/descargas/Encuentros\\_tecnicos/TET2010/definicion\\_mecanismos\\_pago\\_PPS.pdf](http://www.cca.org.mx/ps/funcionarios/muniapp/descargas/Encuentros_tecnicos/TET2010/definicion_mecanismos_pago_PPS.pdf)
- 4.-[Valuación de puestos: concepto, métodos, ventajas, desventajas \(lifeder.com\)](#)
- 5.-La información del índice Nacional de Precios al Consumidor, así como de la masa salarial se tomó del Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, a través de:  
<http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/precios/inpc/> <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/> 5
- 6.-Banco de México (Banxico, 2018). Encuesta sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía de marzo de 2018. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2017), Medición de la pobreza en México y las Entidades Federativas 2016, (23 de junio de 2018). Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2018), Índices Nacional de Precios al Consumidor < [http:// www.inegi.org.mx/](http://www.inegi.org.mx/)> (23 de junio de 2018). -----  
-----, Masa Salarial (23 de junio de 2018).
- 7.-Jacobs D., D. Perera y T. Williams, (2014). Inflation and the cost of living, 2014, Bulletin of the Reserve Bank of Australia, March Quarter 2014. pp. 33-46. Numbeo (2018), Cost of Living, (23 de junio de 2018).
- 8.- “Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones” CHIAVENATO, Idalberto Ed. Mc Graw Hill 8a. Edición “Administración de Personal y Recursos Humanos” WERTHER, William KEIT, Davis Edit. Mc Graw Hill 2000 5a. Edición Administración de Personal REYES Ponce, Agustín 2a. Parte Sueldos y Salarios Edit. Limusa 28a. Reimpresión
- 9.-<http://fcaenlinea1.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/3/personal1.pdf>
- 10.-<https://blog.adecco.com.mx/2018/07/20/tipos-de-esquemas-de-pago/>
- 11.-<https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/07/Mecanismos-de-pago-en-salud-Ira-Edicio%CC%8In.pdf>
- 12.-<https://hopelchen.tecnm.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r117900.PDF>
- 13.-<https://capitalhumano2017.wordpress.com/2017/05/22/prestaciones-e-incentivos/>
- 14.-<https://www.shdemexico.com/compensacion-variable-como-estrategia-para-el-logro-de-objetivos-2021>

15.-<https://www.primeum.com/es/remuneracion-variable>

16.-<https://www.monografias.com/docs/Elaboracion-de-estructura-de-sueldos-y-salarios-F3477NGYAQTS>













