



Universidad Autónoma de Baja California



T E M A

Administración de Sueldos y Compensaciones en Kwang Sung Electrónica, México S.A. de C.V.

Empresa para Investigación: Kwang Sung Electrónica, S.A. de C.V.

Especialidad de Recursos Humanos.

Materia: Metodología de la Investigación

Catedrático: Socorro Ureña

Alumno: Carlos Figueroa Ayala

Contenido

| | |
|------------------------------------|----|
| 1. Tema de Investigación..... | 3 |
| 2. Planteamiento del Problema..... | 3 |
| 3. Contexto..... | 3 |
| 4. Objetivo General..... | 4 |
| 5. Objetivos Específicos..... | 4 |
| 6. Hipótesis..... | 5 |
| 7. Justificación..... | 6 |
| 8. Marco Teórico..... | 7 |
| 9. Instrumento..... | 61 |
| 10. Resultados..... | 63 |
| 11. Propuestas de Mejora..... | 68 |
| 13. Conclusiones..... | 72 |

◆ Tema de Investigación

Administración de Sueldos y Compensaciones.



◆ Planteamiento del Problema

Como mejorar la administración de salarios y compensaciones para evitar la insatisfacción de los empleados, en Kwang Sung Electronics México S. A. de C. V. , ubicada en Orbita # 62 del PIMSA II, en el periodo 2004.

◆ Contexto

Económico y laboral , ya que el salario repercute directamente en el salario de las personas, así como en el clima laboral de la compañía.



◆ **Objetivo General**

Establecer un sistema idóneo de administración de salario y compensaciones dentro de Kwang Sung Electronics México S.A. de C.V., para lograr la equidad salarial y reducir la insatisfacción del personal.

◆ **Objetivos Específicos**

- Reducción de quejas por parte del personal.
- Incrementar la equidad de remuneración salarial.
- Reducción de los niveles de insatisfacción.
- Disminuir los índices de rotación de personal.
- Fomentar los valores organizacionales.
- Disminuir la incertidumbre de los trabajadores.



- ◆ A mejor sistema de administración de salario y compensaciones de Kwang Sung Electronics, mejor serán los planes de carrera en la empresa.

- ◆ A mejor sistema de administración de salarios y compensaciones en Kwang Sung Electronics, menores serán los índices de rotación de personal.

JUSTIFICACION

Considero que desde hace ya mucho tiempo, desde los inicios de la instalación de la industria maquiladora en la comunidad, la inversión de capital coreano o bien aquellas que son administradas por estos, han dejado una huella o fama de malos tratos y caciquismo o austeridad que de alguna forma deteriora la relación entre la empresa y los trabajadores o comunidad, por otra parte aunemos la situación de la mala administración o deficiencia en los sistemas de pago por parte de las compañías, esto nos dará como resultado una no muy buena imagen de las compañías, por lo que el clima laboral o insatisfacciones de los empleados se dará con mucha frecuencia provocando altos índices de rotación. Es por eso de la importancia de mejorar el sistema de administración de sueldos y compensaciones que en lo particular en esta compañía Kwang Sung Electronics México S.A. DE C.V. sería de mucha importancia precisamente para eliminar una de esas causas de insatisfacción de los empleados y contribuir así con una mejor relación empresa-trabajador y así dar pie e inicio al compromiso mutuo que ayude y contribuya a una cultura sana de trabajo.

No cabe duda que un planteamiento de solución a una situación puede repercutir dependiendo de que tan grande o pequeño sea el problema y también con que profundidad se le pretenda abordar para solucionarlo. Dentro del contexto de mejorar el sistema de administración de sueldos y compensaciones dentro de Kwang Sung Electronics, S.A. de C.V. , podemos decir que el hecho de que se cuente con un sistema que cuando menos garantice mayor equidad en el pago de salarios a sus trabajadores repercute considerablemente en la estabilidad emocional de las personas y por otra parte estamos hablando de que en esta compañía se cuenta con 330 empleados, la trascendencia de esta investigación no quedara solo por algún periodo sino que repercutirá positivamente en todas aquellas personas que ingresen a laborar dentro de ella, mientras la inversión se mantenga. Considero que el proyecto es factible y tiene un 100% de aplicación, pero por otra parte es vulnerable en el sentido de que el sistema puede aplicarse pero si los salarios o compensaciones no corresponden a la realidad actual del mercado, no se podrá lograr la equidad externa y los índices de rotación permanecerán iguales, pero esto no garantizara el incremento de salario o compensaciones para los trabajadores, ya que la cultura de la alta gerencia es normalmente de ahorros y de austeridad.

MARCO TEORICO

PRIMERA PARTE

1. Introducción.

2. Beneficios de la administración de salarios y compensaciones.

3. Cultura Laboral.

- 3.1 Donde y por que de la cultura
- 3.2 Concepto de la cultura

4. La filosofía Laboral

- 4.1 Importancia de la Filosofía

5. Motivación

- 5.1 Concepto de la Motivación
- 5.2 Planeación estratégica de compensaciones.
- 5.3 El valor motivacional de la Compensación.

6. Equidad Salarial

- 6.1 Pago Justo.

7. Compensaciones

- 7.1 Teoría de la expectativa y la retribución.
- 7.2 Confidencialidad de la compensación.
- 7.3 Bases de la compensación.
 - 7.3.1 Factores Internos
 - 7.3.2 Valor de un puesto
- 7.4 Capacidad de pago de la empresa
 - 7.4.1 Factores Externos
 - 7.4.2 Condiciones de mercado laboral
- 7.5 Administración de compensaciones
- 7.6 Compensación garantizada o variables.



MARCO TEORICO

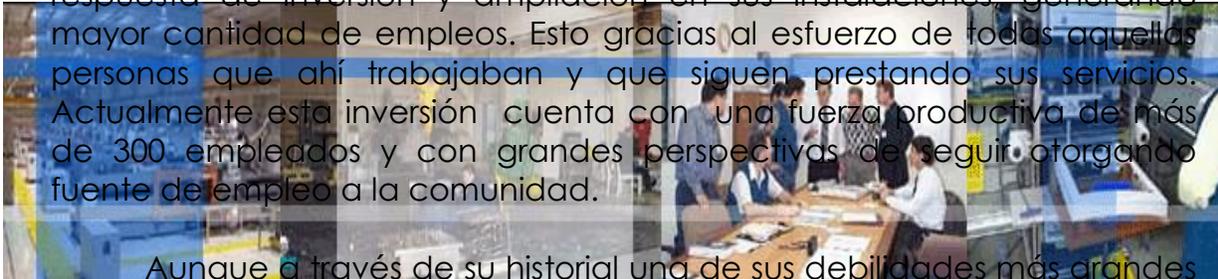
SEGUNDA PARTE

8. **Sistemas de Compensaciones**
9. **Valuación de puestos**
10. **Evaluación del desempeño**
11. **Marco Legal**



1. Introducción

Kwang Sung Electronics, México S.A. de C.V. . Compañía de capital coreano que se constituye como maquiladora de partes de plásticos para monitores, así como también de sub-ensamble de anodecaps y focus packs en 1997, que es la fecha que da inicio de operaciones con tan solo 100 empleados. Conforme paso del tiempo los planes de producción incrementaron lo que hace que se tenga una rápida respuesta de inversión y ampliación en sus instalaciones, generando mayor cantidad de empleos. Esto gracias al esfuerzo de todas aquellas personas que ahí trabajaban y que siguen prestando sus servicios. Actualmente esta inversión cuenta con una fuerza productiva de más de 300 empleados y con grandes perspectivas de seguir otorgando fuente de empleo a la comunidad.



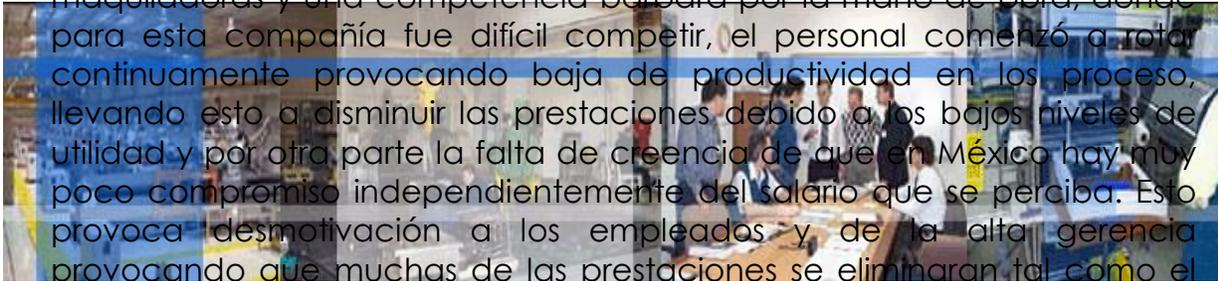
Aunque a través de su historial una de sus debilidades más grandes ha sido la falta de comprensión por parte de sus actores ya que se confrontan dos culturas diferentes en su manera de dirigirse ante aquellas actividades llamadas negocios. Claro esto no ha sido más que una pequeña barrera que ha impedido la productividad a su máximo.

Una de las inquietudes más grandes del personal que ha pasado por esta compañía es la falta de salarios competitivos y la poca iniciativa de sus actores por incrementar los beneficios de su personal , que promueva crear una cultura de compromiso y competitividad de su fuerza laboral. Este punto creo que de alguna forma se ha descuidado más y es por eso que nos gustaría realizar este proyecto que permita fortalecer el sistema de administración de sueldos y compensaciones. Considero que si se logra tomar en cuenta poco de lo que se pueda plantear en esta propuesta, esta compañía Kwang Sung Electronics , México S.A. de C. V. estaría muy cerca de competir con las grandes empresas.

Actualmente esta compañía trabaja para corporativos de renombre como : Sony , SAMSUNG, LGE , DAEWO ,PANASONIC . Y por otra parte actualmente se le ha reconocido como mejor proveedora de partes de plástico, así como su certificación ISO 9000, que la lleva a ofrecer productos de clase mundial.

Me gustaría empezar a tocar el tema de cómo los salarios y compensaciones en esta compañía se ha administrado en los años anteriores.

En sus inicios en 1998, debido a su incremento de su fuerza productiva se establecieron buenos programas que motivaban a los trabajadores a pertenecer y comprometerse con su trabajo, estos beneficios son conocidos como: Fondo de Ahorros 10%, Salarios hasta por arriba del mercado, bono por trabajo los domingos aparte de su prima dominical y de su tiempo pagado como descanso laborado. Otros beneficios que motivaban eran; los eventos continuos (Carnes Asadas) en pro de la motivación de los trabajadores. Pero de pronto algo sucedió en Mexicali, en los 1999-2000. Que se dio un auge tremendo de maquiladoras y una competencia bárbara por la mano de obra, donde para esta compañía fue difícil competir, el personal comenzó a rotar continuamente provocando baja de productividad en los procesos, llevando esto a disminuir las prestaciones debido a los bajos niveles de utilidad y por otra parte la falta de creencia de que en México hay muy poco compromiso independientemente del salario que se perciba. Esto provoca desmotivación a los empleados y de la alta gerencia provocando que muchas de las prestaciones se eliminaran tal como el fondo de ahorro, las prestaciones se restringieron, y los incrementos de salario empezaron a ser parte del pasado. Una vez más era otro golpe a las culturas encontradas. Es importante señalar que los inversionistas coreanos son difíciles y muy dados a los ahorros y austeridad.



Bien, considerando que tenemos elementos necesarios que justifican este proyecto.

Esperando la investigación pueda ser de utilidad y recopilar información útil para ofrecer propuestas que puedan ser consistentes para cambiar la mentalidad de los inversionistas y se pueda inyectar nuevamente buenas prestaciones y salarios competitivos que puedan ser otorgados mediante un sistema eficiente que permita la equidad en los pagos de las personas, reduciendo la insatisfacción del personal.

Cual sería el objetivo de este proyecto, en el particular de la administración de Recursos Humanos.

2. Beneficios de la Administración de Sueldos y Compensaciones

Salario y compensación: Gratificar a los empleados a cambio de su trabajo.

OBJETIVO

- *Mejorar la Igualdad en el sistema de pago.
- *Adquisición de Personal Calificado.
- *Mejorar la eficiencia del personal (Administrativo y de Piso).

BENEFICIO

- *Reducir el costo de compensaciones subjetivas.
- *Vincular la compensación con el desempeño, productividad y la calidad.

*Mejora el nivel de participación e identificación del empleado.

*Decremento la incertidumbre e incrementar la posibilidad de participar en una empresa justa.

Si bien esta compañía se ha mantenido laborando. Algo importante por señalar es la insatisfacción de sus colaboradores por la desigualdad que existe en su sistema de pago. Y para ello sería conveniente consultar los beneficios de una buena administración de salarios y de los beneficios otorgados a los trabajadores como lo menciona *Manuel Rodríguez Salazar en su libro: Recursos Humanos, Su Misión Trascendencia y Ética, Pág., 115* La compensación, los premios y los reconocimientos al personal constituyen una de las palancas para:

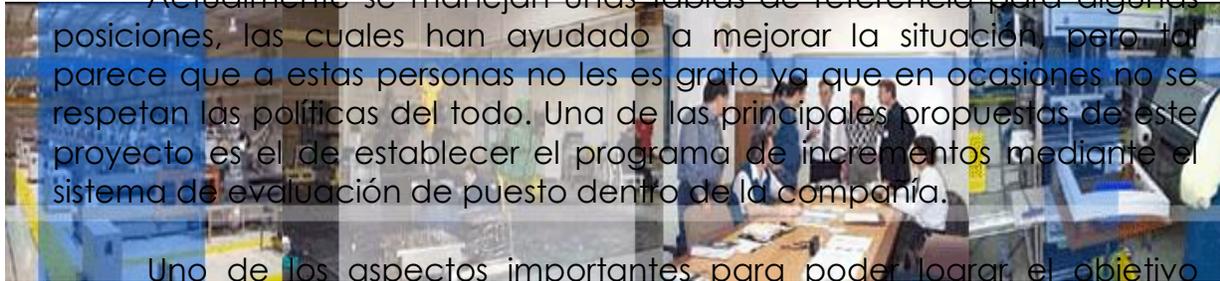
- 1.- Estimular y propiciar conductas, desempeño y actitudes de la manera que la compañía desee o necesite.
- 2.-Impulsar la productividad, la calidad y el servicio a clientes internos y externos de la empresa.

Todavía se recuerda en 1998, cuando en aquellos momentos se otorgaban una compensación por productividad. Todo el personal mostraba mucho ímpetu por salir adelante, la supervisión se mostraba sencilla y fácil de llevar, los objetivos se alcanzaba sin pensar el costo de

esfuerzo que esto llevara. Y en gran medida se comparte la Opinión de Manuel Rodríguez Salazar.

El sistema de salarios que actualmente se aplica en la compañía, es un sistema centralista donde muchas de las decisiones de incremento deben ser autorizadas por el gerente de planta o gerente administrativo y esto si ellos están de acuerdo, sin una evaluación por escrito de por medio.

Actualmente se manejan unas tablas de referencia para algunas posiciones, las cuales han ayudado a mejorar la situación, pero tal parece que a estas personas no les es grato ya que en ocasiones no se respetan las políticas del todo. Una de las principales propuestas de este proyecto es el de establecer el programa de incrementos mediante el sistema de evaluación de puesto dentro de la compañía.



Uno de los aspectos importantes para poder lograr el objetivo deseado es primeramente conocer la cultura y la filosofía de la alta gerencia. En la que podemos decir que para cualquier administración es importante la participación de todos los integrantes es decir tener una cultura participativa. Enfoque que prevalece en muchas organizaciones. En consecuencia, la mayor parte de los intentos para modificar la cultura organizacional ha estado dirigida hacia su apertura y a volverla más participativa. El valor de involucrar a más personas en el proceso de toma de decisiones se relaciona principalmente con la productividad y el estado de los empleados. Una mayor productividad puede ser el resultado del estímulo de ideas y el fomento de un mayor esfuerzo corporativo. Es frecuente que los empleados que se sienten participantes desde el punto de vista psicológico, respondan a los problemas compartidos con sugerencia innovadora y con esfuerzo desusadamente productivos.

“A menudo se utilizan las culturas abiertas y participativas para mejorar el estado de ánimo y la satisfacción de los empleados. Los beneficios específicos que se derivan incluyendo los siguientes:

- Mayor aceptación de las ideas de la gerencia
- Mayor cooperación entre la gerencia y la plantilla de personal.
- Menor rotación.
- Menor ausentismo.
- Menos quejas y protestas.
- Mayor aceptación de los cambios.
- Mejor actitudes hacia el puesto y la organización.”¹

¹ 1 Administración de Recursos Humanos 6 Edición, R. Wayne Mondy y Robert M. Noe, Pág., 275.

Pero por que se tendría que analizar la cultura. La razón es muy sencilla estamos hablando de que en la organización el 95 % de sus empleados son Mexicanos, vivimos en una comunidad mexicana, pero quienes toman las decisiones son de origen coreano, lo que lleva a tener muchas contrariedades en sus decisiones y sus efectos. Pero veamos que debemos entender por cultura.

3. Cultura Laboral



3.1 DE DONDE Y POR QUE SURGE LA CULTURA?

Salvo raras excepciones, los seres humanos viven en sociedad, la cual los enfrentan a tres problemas básicos.

A) Relación con el medio circundante.

Evidentemente, la conservación de la vida constituya una motivación fundamental. A sí pues, sociedad debe procurarse alimento, vestido, albergue, etc. Para lograr satisfactores a sus necesidades primarias necesita instrumentos y utensilios, algunos sencillos y otros muy complejos. En otra palabra, requiere una tecnología. El habitante de la selva necesitará arco y flechas, mientras el de la ciudad requerirá, quizá un abrelatas. Ambos manifiestan diversos tipos de conducta debido a los diferentes utensilios que se emplean, así como a las diferencias físicas de su entorno. El aspecto tecnológico se refiere, igualmente, a los medios de producción, así como a la posibilidad de modificar el entorno (empleando presas, caminos, lluvia artificial, herbicidas, etc.) a fin de lograr mayor numero de satisfactores y con mayor rapidez.

B) Relaciones de cada miembro con el resto del grupo.

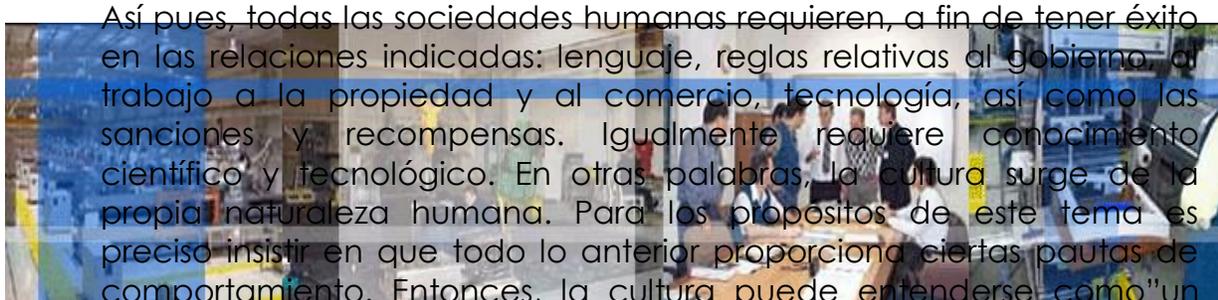
La naturaleza biopsicosocial del hombre puede entrar en conflicto con los demás, En el ciclo vital del ser humano (nacimiento, crecimiento, reproducción, y muerte) _y también de la empresas- existen muchos momentos en los cuales su vida dependen de los demás o en los cuales sus motivaciones pueden chocar contra las de otros, los grupos establecen, igualmente, ciertas pautas de conducta a fin de regular las relaciones individuales.

Por otro lado, a fin de lograr satisfactores se requiere, además de utensilios y herramientas, coordinación e integración de esfuerzos. Por ello es necesario establecer ciertos procedimientos que regulen la conducta de todos los integrantes del grupo.

C) Relaciones con otros grupos.

Es también indispensable coordinar las actividades del grupo frente a otras colectivas, ya sea para propiciar relaciones amistosas, repeler agresiones o aun para agredir. La sociedad también dicta pautas de conducta en estos casos.

3.2 CONCEPTO DE CULTURA



Así pues, todas las sociedades humanas requieren, a fin de tener éxito en las relaciones indicadas: lenguaje, reglas relativas al gobierno, al trabajo a la propiedad y al comercio, tecnología, así como las sanciones y recompensas. Igualmente requiere conocimiento científico y tecnológico. En otras palabras, la cultura surge de la propia naturaleza humana. Para los propósitos de este tema es preciso insistir en que todo lo anterior proporciona ciertas pautas de comportamiento. Entonces, la cultura puede entenderse como "un conjunto organizado de relaciones o maneras de conducir característico de una sociedad particular. Esta conceptualización creo que no ha sido bien entendida por los integrantes de la organización, ya que no se ha podido establecer la manera de funcionar colectivamente. Esto considero que es parte de la filosofía actual. Filosofía gerencia pocas veces entendida por los miembros de la organización.

4. LA FILOSOFIA LABORAL

La filosofía constituye la serie de creencias, suposiciones y maneras de visualizar la vida y los problemas y oportunidades inherentes, así como los valores y la propia misión; es, estrictamente hablado, una manera de dar sentimiento y significado a las acciones individuales y colectivas así como a la trayectoria vital. Por ende, cada persona y cada empresa u organización constituye su propio sistema de pensamiento fundamentado sus decisiones y acciones. La filosofía es un complemento fundamental de la cultura.

4.1 POR QUE ES IMPORTANTE LA FILOSOFIA PARA LAS EMPRESAS?

La misión de la empresa, organización, departamento, trabajo o persona está dada por su razón de ser en la vida. Constituye una justificación o legitimación de dicha existencia.²

² Administración de Recursos Humanos 6 Edición, R. Wayne Mondy y Robert M. Noe, Pág., 286.

Las preguntas relevantes al respecto puede ser, entre otras:

1. Cuáles son las razones de su existencia?
2. Qué podría ocurrir sin estuviera presente?
 - a) Aspectos negativos.
 - b) Aspecto positivo.

3. Cómo se relaciona esta empresa, departamento o puesto con la misión de la unidad mayor; país, industria, empresa, y así sucesivamente?



Una pregunta vital para los profesionales y las empresas es; Por qué hacemos esto?, cuál es el valor agregado de estas acciones?, En otras palabras: cómo contribuye esta acción a elevar el desempeño, la competitividad y la calidad de vida? Pude verse fácilmente que la respuesta esta relacionada con la misión de dichas acciones. Para ser valiosas, la respuesta no debe estar sustentada sólo en creencias o argumentos sino en datos concretos de evaluación objetiva y metódica de las acciones. Obviamente, en caso de no tener respuesta para los últimos interrogantes, la acción resulta superflua y, quizá, improductiva. En el capítulo relativo a la evaluación se verán con mayor detenimiento algunos procedimientos para responder con mayor certeza a estos últimos interrogantes.

5. LA MOTIVACIÓN

La historia nos habla de muchos matrimonios afectados por razones políticas. Toda conducta esta provocada por algún factor, no puede pensarse que esta surja de la nadas; siempre encontramos algún móvil, algún motivo detrás de ella. En esta sección se estudia el concepto de motivación o sea que todo aquello de lo que emerge la conducta. La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa el organismo.

5.1 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

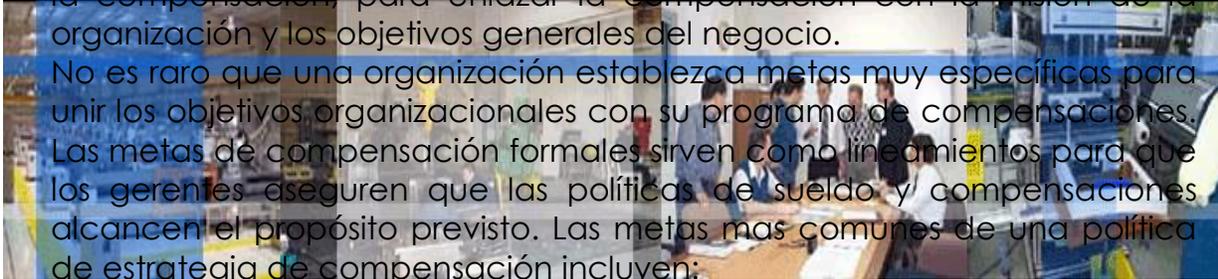
Es tiempo ya de dar un concepto de motivación; puede decirse que esta constituido por; “ todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.”³

³ 3 Administración de Recursos Humanos, L. Fernando Arias Galicia, Víctor Heredia Espinosa. Pág., 285

5.2. PLANEACION ESTRATEGICA DE COMPENSACIONES

Que es planeación estratégica de compensaciones? En palabras sencillas, en la compensación que se da a los empleados en forma que aumenta la motivación y el crecimiento, en tanto que, al mismo tiempo, hace coincidir tales esfuerzos con los objetivos, filosofía y cultura de la organización. La planeación estratégica de la compensación va mas allá de determinar los niveles de compensatorios de mercado que se pagará a los empleados si bien éste es un elemento de la planeación de la compensación, para enlazar la compensación con la misión de la organización y los objetivos generales del negocio.

No es raro que una organización establezca metas muy específicas para unir los objetivos organizacionales con su programa de compensaciones. Las metas de compensación formales sirven como lineamientos para que los gerentes aseguren que las políticas de sueldo y compensaciones alcancen el propósito previsto. Las metas mas comunes de una política de estrategia de compensación incluyen:



1. Recompensar el desempeño anterior de los empleados.
2. Permanecer competitivos en el mercado laboral.
3. Mantener la equidad salarial entre los empleados.
4. Combinar el desempeño futuro de los empleados con las metas de la Organización.
5. Controlar el presupuesto de compensaciones.
6. Atraer a nuevos empleados.
7. Reducir rotación innecesaria.

Para lograr estas metas, es preciso establecer políticas que orienten a la dirección en la toma de decisiones. Por lo general, las declaraciones formales de políticas de compensaciones comprenden:

1.El nivel de retribución de la organización y si debe ser superior, igual o inferior al nivel predominante en la localidad.

2.La capacidad del programa de retribución de obtener la aceptación de los empleados para desempeñar al máximo de sus posibilidades.

3.El nivel de retribución en que se reclutará a los empleados y el diferencial de remuneraciones entre los empleados del reciente ingreso y los más antiguos.

4.Los intervalos en que se otorgaran aumentos salariales y el grado en que el mérito, la antigüedad o en ambos influirán en los aumento.

5.Los niveles de retribución que se requieren para facilitar el logro de una posición financiera sana en relación con los bienes y servicios.

5.3 EL VALOR MOTIVACIONAL DE LA COMPENSACIÓN

La retribución constituye una medición cuantitativa del valor relativo de un empleado. Para mayoría de ellos, la paga tiene un impacto directo no solo en su nivel de vida, sino también en el estatus y el reconocimiento que puedan alcanzar dentro y fuera del trabajo. Debido a que el pago representa una retribución que se recibe a cambio de las contribuciones del empleado, según la teoría de la equidad, resulta esencial que sea proporcional en término de tales aportaciones. Asimismo, es fundamental que la paga de un empleado sea equitativa, en términos de lo que los demás empleados reciben por sus respectivas contribuciones.



6.1 PAGO JUSTO

La equidad puede definirse como cualquier cosa de valor que se recibe a cambio de la inversión de algo de valor. La teoría de la equidad, de la que se deriva la equidad en el pago, es una teoría motivacional que explica la manera en que los empleados responden a situaciones en que creen haber recibido menos (o más) de lo que merecen. Para esta teoría es fundamental el papel de la percepción en la motivación y el hecho de que las personas hacen comparaciones.

7. COMPENSACIONES

7.1 TEORIA DE LA EXPECTATIVA Y LA RETRIBUCIÓN

La teoría de las expectativas de motivación pronostica que el nivel de motivación depende del atractivo de la recompensa que se busca y de la probabilidad de obtenerla. La teoría se desarrollo a partir del trabajo de psicólogo, que considera que los seres humanos son pensantes y racionales y que tienen creencias y expectativas respecto de circunstancias futuras en la vida. Por lo tanto, la teoría de las expectativas sostiene que los empleados realizaran un esfuerzo mayor en el trabajo si tienen razones para esperar que el resultado sea una recompensa de valor para ellos. Para motivar este esfuerzo, el valor de cualquier recompensa monetaria debe de ser atractivo. Asimismo, los empleados deben creer que la empresa valora un buen desempeño y que el resultado será recompensa esperada.

7.1 CONFIDENCIABILIDAD DE COMPENSACIONES

Las percepciones erróneas de los empleados respecto a la equidad de su pago y la relación con el desempeño pueden deberse al secreto que existe entorno al pago que reciben los demás. Hay razones para creer que el secreto genere desconfianza en el sistema de compensación, reduce la motivación de los empleado e inhibe la eficacia de la empresa. No obstante, la confidencialidad de remuneraciones parece ser una práctica aceptada en muchas organizaciones en los rectores públicos y privados.

7.2 LAS BASES PARA LA COMPENSACIÓN

De manera tradicional, el trabajo que se realiza en la mayoría de las organizaciones, privadas, públicas y no lucrativas, se remunera con base a las horas trabajadas. Estos se conocen como trabajo por horas, en contraste con el destajo, en que se remuneran los empleados según la cantidad de unidades que producen. Sin embargo, el trabajo por horas predomina sobre el trabajo a destajo como base para compensar a los empleados.

7.3 COMPONENTES DE LA MEZCLA DE REMUNERACIÓN

7.3.1 FACTORES INTERNOS

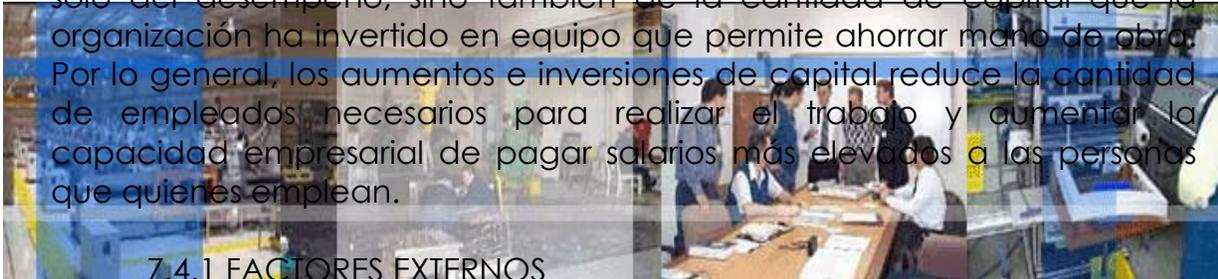
Los factores internos que influyen en los niveles sueldo y salario son la política de compensaciones de la empresa, el valor de un puesto, el valor relativa del empleado, para satisfacer los requerimientos del puesto y la capacidad del patrón para pagar.

7.3.2 VALOR DE UN PUESTO

Por lo general, las empresas que no tienen un programa formal de compensación basan el valor de los puestos en las opiniones subjetivas de las personas que los conocen. En esos casos, los niveles de retribución pueden recibir gran influencia del mercado laboral o, en el caso de empresas con sindicatos, de la negociación colectiva. Sin embargo, es más probable que las organizaciones con programas formales de compensación dependan de un sistema de evaluación de puestos como ayuda en la determinación del nivel. Aun cuando los niveles están sujetos a la negociación colectiva, la evaluación del puesto puede ayudar a la organización a mantener cierto grado de control sobre su estructura de compensaciones.

7.4 CAPACIDAD DE PAGO DE LA EMPRESA

En el sector público, la cantidad que pueden recibir los empleados por sueldo y prestaciones está limitada por el presupuesto asignado a este propósito y por la buena voluntad de los contribuyentes de proporcionarlo. En el sector privado, los niveles de pago están limitados por las utilidades y demás recursos financieros de que disponen las empresas. Así, la productividad de los empleados determina en parte la capacidad de pago de una organización. La productividad es resultado no sólo del desempeño, sino también de la cantidad de capital que la organización ha invertido en equipo que permite ahorrar mano de obra. Por lo general, los aumentos e inversiones de capital reduce la cantidad de empleados necesarios para realizar el trabajo y aumentar la capacidad empresarial de pagar salarios más elevados a las personas que quienes emplean.



7.4.1 FACTORES EXTERNOS

Los factores externos principales que influyen en los niveles salariales abarcan las condiciones del mercado laboral, los niveles del sueldo y salario del área, el costo de la vida, la negociación colectiva si la empresa tiene sindicato y los requerimientos legales.

7.4.2 CONDICIONES DEL MERCADO LABORAL

El mercado laboral refleja las fuerzas de oferta y demanda para mano de obra calificada en una zona. Estas fuerzas ayudan a influir en los niveles de sueldos y salarios necesarios para reclutar y retener a los empleados competentes. Sin embargo, debe reconocerse que las fuerzas contrarias pueden reducir el impacto pleno de ofertas y demanda en el mercado laboral. Por ejemplo, el poder económico de los sindicatos pueden impedir que los niveles salariales de los empleados bajen incluso cuando el desempleo es elevado entre los miembros del sindicato. Las regulaciones gubernamentales también pueden impedir que un patrón pague tasas del mercado menores que el mínimo establecido”⁴

COSTO DE VIDA

Debido a la inflación, los niveles de compensación han debido ajustarse hacia arriba en forma periódica, a fin de ayudar a los empleados a mantener el poder de comprar. Esto puede lograrse mediante cláusulas de ajuste proporcional, que se encuentran en varios contratos colectivos.

⁴ Sherman, Bohlander, Snell Pág., 302

7.5 ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIÓN

La compensación, los premios y reconocimientos al personal constituye una de las “palancas” poderosas para hacer lo siguiente:

*Estimular y propiciar las conductas, el desempeño, las actitudes y las maneras de ser que la compañía desea o necesita.

*Desalentar los compartimientos negativos o indeseables.

*Impulsar la productividad, la calidad y el servicio a clientes internos y externos de la empresa.

Los errores típicos asociados a compensación, claramente percibimos por los integrantes de una compañía, incluyen lo que sigue:

1. Inequidad de compensación interna.

Esto implica no reconocer adecuadamente remuneración diferencias en el alcance y la responsabilidad de distintos puestos, la experiencia y la competencia necesaria para el desempeño efectivo de cada puesto, así como el efecto de los resultados producidos por la actuación y las contribuciones realizadas por los empleados para la organización. El peor ejemplo de inequidad interna es que existan diferencias de pago entre puestos con relativamente las mismas responsabilidades, y no se diga pagar más a posiciones que contribuyan menos que otras con menor compensación.

2. Falta de competitividad de compensación.

No tener en cuenta el mercado de compensación. Existen varios mercados, como el llamado mercado representativo- que incorpora a un número significativo de empresas- y mercados líderes, los cuales se integran con un número reducido de compañías que se distinguen por pagar muy bien a sus empleados. Son referencias muy relevantes que deben considerarse para definir la estrategia de compensación que la empresa desea seguir. No mantener competitividad de compensación da lugar a que haya mayor rotación de personal y/o a tener empleados deficientes, malos, mediocres, quienes son dados a decir “hago como que trabajo porque la empresa hace como que me paga”.

3. Pagar por nombres de puesto

Por ejemplo: pagar la misma remuneración a quienes tienen puestos con el mismo nombre (como el del director o de gerente),

- pero con responsabilidades, funciones y alcances notoriamente distinto.
4. Otorga aumentos generales a todo el personal.
Independientemente de niveles jerárquicos, del desempeño individual y de las aportaciones que realice cada empleado.
 5. Sobre pagar a unos puestos y subpagar a otros.
 6. Remunerar sólo compensaciones fijas.
Es decir, no incorporar pagos variables según se logren objetivos predeterminados.



7.6 COMPENSACIÓN (O GARANTIZADA) Y COMPENSACIÓN VARIABLE

Ante la necesidad creciente de que haya mayor calidad, productividad y servicio a clientes, es recomendable que el personal, en todos los niveles y puestos, reciba parte de su remuneración como "bonos" o reconocimientos por sus contribuciones o resultados debidamente cuantificados. Estos resultados pueden clasificarse para cada colaboración en:

- *Resultados específicos de su puesto.
- *El servicio que proporciona a sus clientes internos y externos, lo que requiere conocer cuales son sus "expectativas de calidad " que debe atender, para que cada empleado planee cómo satisfacerlas y pueda evaluar objetivamente el grado en que se cumple.
- *Los resultados de su equipo de trabajo.
- *Los resultados de la empresa como un todo.

Las personas normalmente cuidan lo que entra en su bolsillo (pero no siempre lo que sale de ellos). Si lo que van a ganar está condicionado a lograr determinados resultados u objetivos, la probabilidad de que los empleados se ocupan por alcanzarlos será elevada. Cuando los ingresos son fijos (como sólo recibir un sueldo) algunas personas pueden sentirse cómodas porque su ingreso lo recibirán aunque su contribución a la empresa no sea de la magnitud que podrían aportar. ⁵

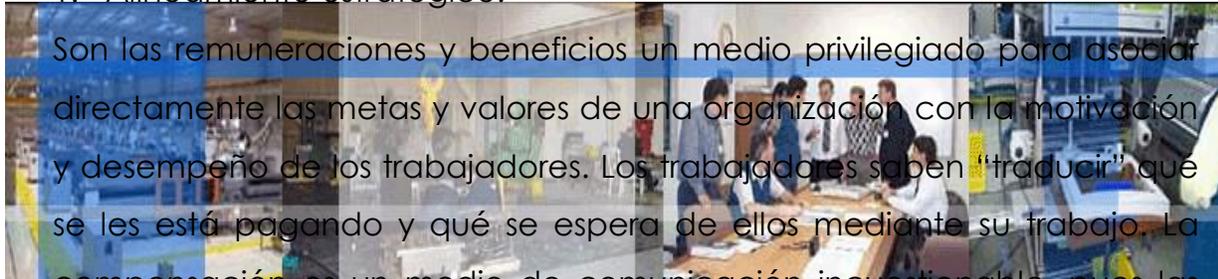
⁵ Recursos Humanos su Misión Trascendente y Ética Manuel Rodríguez Salazar Pág., 115.

8. Sistemas de Compensaciones

Funciones de las Compensaciones

Las 4 funciones de las compensaciones son las siguientes:

1. Alineamiento estratégico.



Son las remuneraciones y beneficios un medio privilegiado para asociar directamente las metas y valores de una organización con la motivación y desempeño de los trabajadores. Los trabajadores saben “traducir” que se les está pagando y qué se espera de ellos mediante su trabajo. La compensación es un medio de comunicación incuestionable, pues las

inconsistencias que una persona perciba entre el discurso organizacional y la práctica de trabajo serán resuelta mediante su interpretación de lo que connota la compensación: el qué se paga realmente (Lawler, 1990).

En varias empresas hemos encontrado misiones organizacionales que ponderan el trabajo en equipo como un eje valórico central. Sin embargo, la remuneración es individual, no se asocia a metas de equipo ni variabiliza el ingreso en función de esfuerzos grupales. Ante esta obvia inconsistencia, el trabajador “le cree” a las ideas tras lo concreto: el pago de su sueldo.

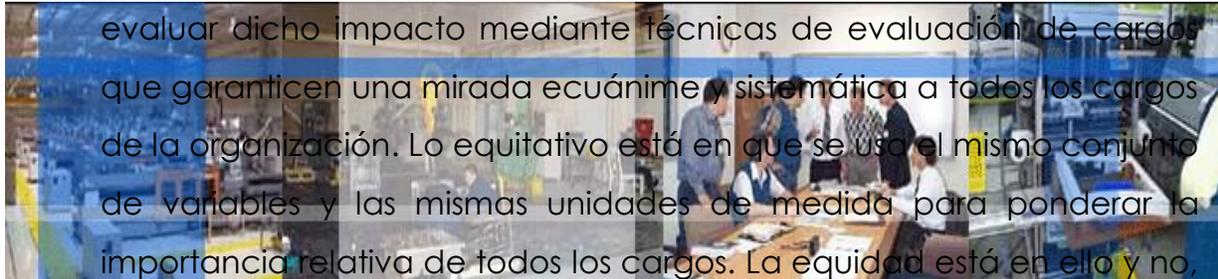
El esfuerzo debe estar no tanto en declarar valores sino en transmitirlos prácticamente mediante los pocos medios organizacionales que ningún trabajador cuestiona. Y la compensación ocupa un lugar privilegiado entre ellos.

Resulta interesante constatar que la compensación tiene ambos caracteres: ligado a la satisfacción de las necesidades básicas no es motivante y, sobre ese punto individual de corte, moviliza la motivación hacia desempeños superiores que buscan el logro y el reconocimiento. Existe una parte muy motivante de la compensación y es relevante

dejarlo establecido pues, además de ser coherente con lo que las personas que trabajan sienten, desmitifica el concepto ampliamente generalizado que el dinero no motiva (Gross, 1995).

2. Equidad interna.

Otra función de las compensaciones es pagar según el impacto de cada cargo en los resultados del negocio. Para ello es necesario



evaluar dicho impacto mediante técnicas de evaluación de cargos que garanticen una mirada ecuánime y sistemática a todos los cargos de la organización. Lo equitativo está en que se usa el mismo conjunto de variables y las mismas unidades de medida para ponderar la importancia relativa de todos los cargos. La equidad está en ello y no,

como creen algunas personas, en que los resultados de la evaluación sean homogéneos.

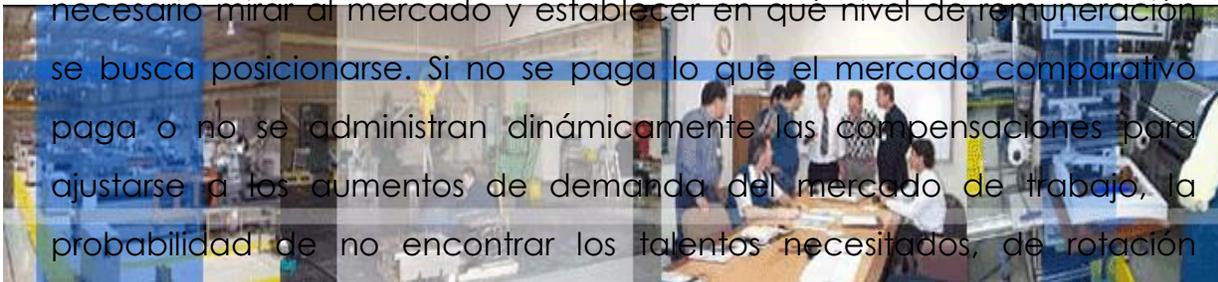
Se busca evaluar con la mayor objetividad, en función de las responsabilidades de cada cargo, el efecto de éstas sobre las metas organizacionales. Para ello existen variados sistemas de evaluación de cargos, siendo a nuestro juicio los sistemas cuantitativos en general. El nivel de remuneración satisface varios objetivos, y uno de ellos es pagar al inicio una remuneración proporcional a lo que se espera aporte una persona desde un cargo en particular.

Dado que la remuneración total es la sumatoria de pago por el cargo y pago por resultados, la equidad interna asociada al cargo es un criterio central al momento de contratación de una persona, pues, ya que se desconoce su desempeño real, se le paga según el valor de sueldo asignado al cargo. Por lo mismo, la equidad es determinante en las rentas de ingreso de una persona. No es posible hacer una mirada de “sueldos iguales a cargos iguales” con el paso de los años pues las rentas se diferenciarán naturalmente según el mejor o peor resultado alcanzado

por cada trabajador. El crecimiento de las remuneraciones se asocia a los méritos propios.

3. Competitividad externa.

Las compensaciones deben permitir la contratación y manutención del personal que la organización requiera. Para ello es necesario mirar al mercado y establecer en qué nivel de remuneración se busca posicionarse. Si no se paga lo que el mercado comparativo paga o no se administran dinámicamente las compensaciones para ajustarse a los aumentos de demanda del mercado de trabajo, la probabilidad de no encontrar los talentos necesarios, de rotación lamentada y de daño a la eficiencia organizacional es alta.



Es práctica habitual en las empresas contar con encuestas del mercado de remuneraciones, para testear permanentemente su posicionamiento relativo. Esta práctica es positiva, en la medida que se comprenda que la remuneración debe satisfacer no sólo el criterio de competitividad externa, sino que al mismo tiempo debe asegurar equidad interna.

En otras palabras, puede ocurrir que por factores de estacionalidad, por expansiones de cierto tipo de industrias o por escasez de oferta de algún tipo de profesional o técnico, el mercado aumente las remuneraciones para un cargo. Si la empresa decide contratar en ese momento a tal profesional y sólo se rige por el criterio de competitividad, le pagará el valor de mercado que estime pertinente. Si dentro de la empresa existe una persona en el mismo cargo pero que fue incorporado en un momento que el mercado pagaba menos renta, se asienta una inequidad interna y la empresa tiene un problema latente.

Este ejemplo muestra que la remuneración siempre debe ser el resultado de la combinación de los criterios de equidad interna y competitividad

externa, lo que destaca el error generalizado de muchos profesionales que creen que sólo se debe pagar por mercado.

Existen matices a lo anterior para las estrategias de retención de ejecutivos claves, que se comportan de un modo diferente ya que el criterio de comparación suele no ser el mercado, sino lo que llamamos compensación emocional, es decir, si me considero un ejecutivo clave para la empresa, espero que me recompensen "como me merezco" y la organización me trate como alguien especialmente importante. En otras palabras, en estas situaciones de excepción los criterios para determinar la compensación son subjetivos, individuales y con acento en aquellos aspectos que cada ejecutivo valora. Este interesante tema lo



abordaremos en otro artículo.

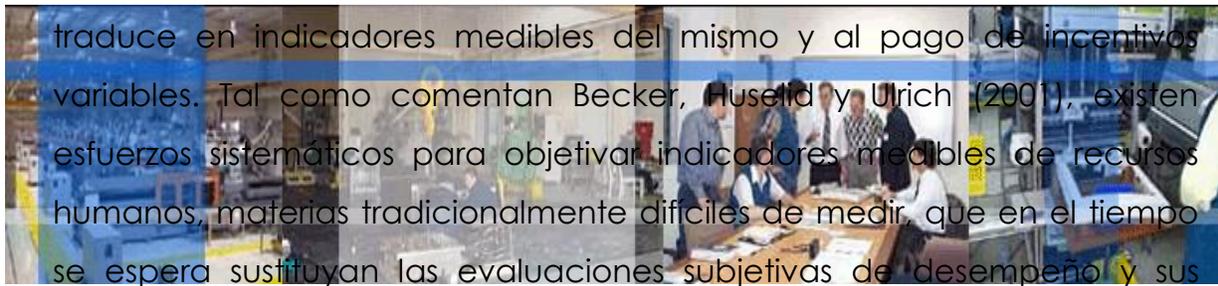
4. Dirección del desempeño.

Relacionado a la función de alineamiento estratégico, el diseño de las compensaciones debe garantizar que el desempeño de las personas se oriente a lo que la empresa espera. Esto le atribuye un carácter individual y de particularidad a las compensaciones, pues deben considerar el tipo de trabajo de la persona, los resultados que se esperan de su cargo y cómo recompensarle por los logros demostrados, tanto a nivel de remuneración como de recompensas no pecuniarias.

El desempeño de las personas se concibe como el activo más relevante que debe administrar la jefatura, y debe establecer los reconocimientos y correcciones contingentes ante las desviaciones respecto del desempeño esperado. Esta idea de performance management es novedosa respecto de la práctica generalizada de evaluación del desempeño anual. Aquí se cotidianiza la dirección del desempeño, la que si bien tiene impacto final en la definición de niveles de

remuneración, se posiciona como una estrategia de dirección hacia los mejoramientos del desempeño y a la práctica del coaching como soporte y apoyo a las personas (Chingos, 1997).

Para muchas empresas el desempeño es uno de los criterios principales para efectuar aumentos de renta fija mediante matrices de mérito, no obstante cada día más el desempeño asociado a compensación se



traduce en indicadores medibles del mismo y al pago de incentivos variables. Tal como comentan Becker, Huselid y Ulrich (2001), existen esfuerzos sistemáticos para objetivar indicadores medibles de recursos humanos, materias tradicionalmente difíciles de medir, que en el tiempo se espera sustituyan las evaluaciones subjetivas de desempeño y sus efectos poco estimulantes sobre la motivación de las personas, lo que va en dirección opuesta al direccionamiento del desempeño hacia las metas y necesidades organizacionales.

Queda claro que el desempeño está dando origen a dos estrategias con fines diferentes y complementarios: por un lado se busca objetivar el desempeño en indicadores medibles para definir sistemas de incentivo variables asociados a resultados y, por otro, se busca establecer un sistema de relación supervisor-supervisado anclado en el mejoramiento de las competencias personales del trabajador. Es necesario que quienes dirijan organizaciones, en general, y los profesionales de recursos humanos, en particular, efectúen esta distinción pues permite un decidir organizacional que incluya la consideración de los resultados, del mejoramiento de las competencias, y de la empleabilidad de las personas.

Resumiendo las funciones de las compensaciones, cada organización debe responderse preguntas claves para conocer cuán eficientemente está dirigiendo el tema, a saber:

¿Cómo alinea la estructura de compensación con los valores y la estrategia de negocio?

¿Cómo atrae y mantiene al personal adecuado?.

¿La compensación esta orientada a la equidad interna, a la competitividad externa o a ambos?.



¿Existe una asociación clara entre remuneración y medición de resultados?.

¿Cómo estimula al personal para desarrollar nuevas competencias?.

¿Cómo relaciona la remuneración con las actividades que aportan valor agregado?.

Modelo de Gestión de Compensaciones

Queda claro que la forma de diseñar y dirigir las compensaciones debe satisfacer los objetivos de alineamiento estratégico, equidad interna, competitividad externa y dirección del desempeño. Esto, ligado a las funciones generales de la administración de recursos humanos, a saber la obtención, manutención, desarrollo y desvinculación de personas, genera las técnicas y herramientas específicas que dan cuenta de estas ideas en la práctica.

A continuación presentamos el modelo de gestión de compensaciones que hemos creado en nuestras asesorías a empresas y que dan buena cuenta de los requerimientos reales de las organizaciones a los profesionales de recursos humanos y cómo resolverlos.

9. Valuación de Puestos

Los Sistemas de Valuación nos ayudan a definir la posición de nuestros puestos, en cuanto a su valor o importancia dentro de la organización. Para poder llevar a cabo la valuación, necesitamos llevar a cabo el análisis de puestos.

De acuerdo con los objetivos se deberá hacer un diagnóstico del sistema salarial actual, de su situación frente al mercado laboral.

Se deberá constituir un comité de valoración.

El comité debe estar estructurado por:

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

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

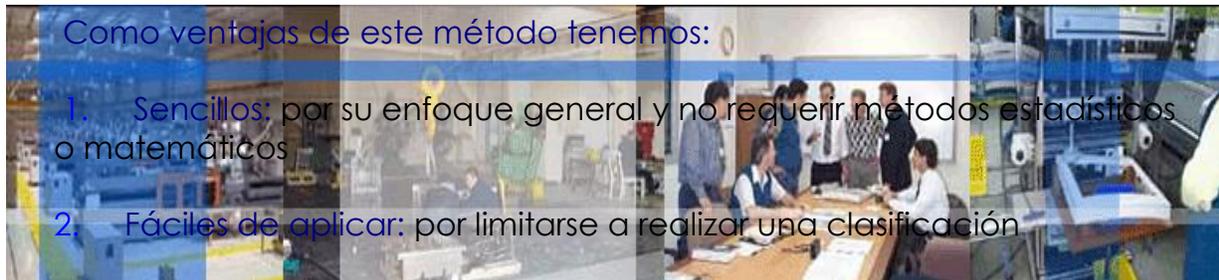
Los métodos a elegir para valorar los puestos tenemos:

- Métodos cualitativos, no cuantitativos, no analíticos o globales, que establecen un simple orden o clasificación de puestos.
 - Son cualitativos ya que para realizar la valoración no descomponen el puesto en factores compensables sino que lo toman como un todo.

· Son no cuantitativos al no determinar que tanto o cuanto es más complejo un puesto de otro.

“ De todos los métodos en uso, el que ha logrado mayor aceptación hasta la fecha, es indiscutiblemente el de valuación por puntos”⁷

No analíticos o globales al no descomponer el puesto en cada uno de sus factores.



Como ventajas de este método tenemos:

1. **Sencillos:** por su enfoque general y no requerir métodos estadísticos o matemáticos
2. **Fáciles de aplicar:** por limitarse a realizar una clasificación
3. **Económicos** y sirven como contraste de la valoración método cuantitativo y no requiere de mayor inversión de tiempo.

Desventajas:

1. Son difíciles de justificar o aceptar por parte del personal, pues se puede alegar que forman parte de apreciaciones subjetivas por parte del comité
2. Sólo jerarquiza y es difícil determinar que puesto es más complejo que otro
3. La ubicación, jerarquía y salarios actuales de los puestos pueden sesgar el ordenamiento que les de el comité
4. No considera detalladamente lo diferentes factores que componen el puesto.

Como ventajas de este método tenemos:

1. Ofrecen puntuaciones para cada puesto
2. Fáciles de justificar al personal
3. Aplicable para cualquier tamaño de empresa.

⁷ Administración de Personal , Segunda Parte, Agustín Reyes Ponce. Noriega, Pág., 57.

En cuanto a desventajas:

1. Pueden resultar costosos.

Los mayores beneficios son para el supervisor, ya que le permite manejar mejor a su personal y establecerlo en el puesto más adecuado.

Algunas de las siguientes causas, elevan o disminuyen indebidamente los salarios, rompiendo la estructura jerárquica que debe existir en las labores:



- a) Los favoritismos.
- b) La presión sindical para proteger a ciertos trabajadores.
- c) La falta de un conocimiento exacto de la importancia de los puestos.
- d) La fijación por cálculo de lo que debe pagarse en un puesto nuevo.
- e) La escasez de un tipo determinado de trabajadores.
- f) La fuga imperceptible de obligaciones de un puesto.
- g) La acumulación de cargas por una supervisión exigente.

Es por ello que debe buscarse un sistema que abarque y cubra las necesidades de nuestra

Organización, que establezca en forma técnica el valor o importancia de los puestos de la misma.

Necesidades de valuación de puestos

1. Jerarquización del salario.
2. Jerarquización del personal.
3. Ver cuánto vale el puesto.
4. Una estructura de salario y establecimiento de políticas.
5. Ver puestos de nueva creación.

El valor técnico de los sistemas de valuación de puestos, descansa en distinguir dos cosas distintas:

a) Lo que vale el puesto, aunque esta medición se haga con las naturales y necesarias limitaciones que existen siempre que se trata de medir aquello que de alguna manera está relacionado con lo humano.

b) Lo que debe pagarse por la eficiencia o rendimiento de cada trabajador.

Cabe destacar que a través de la calificación de méritos se lleva a cabo un control sobre el trabajador y compara a un trabajador con otro para ver cual es el adecuado para cada puesto.



Son aquellos que toman la descripción del puesto como un todo.

Pasos para la evaluación cualitativa.

1. Designación del comité de valoración
2. Entrevista del comité evaluador con el nivel directivo.
3. Revisión y análisis de documentos.
4. Selección de los trabajos a evaluar.

Métodos de valoración cualitativos.

Existen dos métodos de valoración cualitativos:

- a. Método de jerarquización
 - a.1. Técnica de jerarquización ascendente-descendente.
 - a.2. Técnica de comparación de parejas.
- b. Método de categorías predeterminadas o de clasificación por grados.

Método de jerarquización

Este método es el más antiguo (1909). En él, los trabajos se valoran tomándolos en conjunto, es decir, sin descomponerlos en factores compensables, mediante la comparación de los diferentes trabajos se llega a establecer una ordenación desde el mayor valor (que ocupará el primer rango) hasta el último, o viceversa, fundamentados en una estimación subjetiva resumida del nivel de dificultad, esfuerzo, responsabilidad, formación, experiencia exigida y grado de supervisión ejercida.

Técnicas de jerarquización ascendente-descendente

El procedimiento para aplicar esta técnica es el siguiente:

1. Estudio de la descripción de cada puesto por cada miembro del comité de valoración.
2. Selección del más complejo.
3. Selección del menos complejo.
4. Comparación y selección de los demás puestos.
5. Reunión del comité evaluador.
6. Clasificación por consenso.

La posibilidad de consenso o de definir mediante promedios se da siempre y cuando exista un coeficiente de concordancia aceptable, lo cual puede ser verificado estadísticamente mediante la fórmula de Spearman o de "correlación de rangos de Kendall".

Ventajas de esta técnica:

- Evita errores de calificaciones extremas o centrales.
- Es fácil de comprender por los empleados.
- Es simple.

Desventajas:

- Bajo grado de precisión.
- No especifica que tanto más complejo es un puesto en comparación con otro.
 - Los restantes métodos de jerarquización tienen la misma mecánica, lo cual los hace análogos.
- Difícil de sustentar ante los empleados.



Este método clasifica o encasilla cada puesto en uno de los grados o categorías correspondientes a una escala previamente establecida; también es conocido como método de clasificación y constituye un mejoramiento del método de jerarquización.

Su aplicación se puede implementar en dos fases:

- Elaboración del manual o escala de clasificación.
 - Determinación de las categorías
 - Descripción o definición de las categorías.
- Aplicación del manual de clasificación.

La mayor dificultad de este método estriba en confeccionar la escala de categorías o grados de puestos de trabajo. Ya que no se puede definir de forma precisa el nivel de dificultad, complejidad y demás características que lo configuran, de manera que resulte fácil para el comité el encasillamiento.

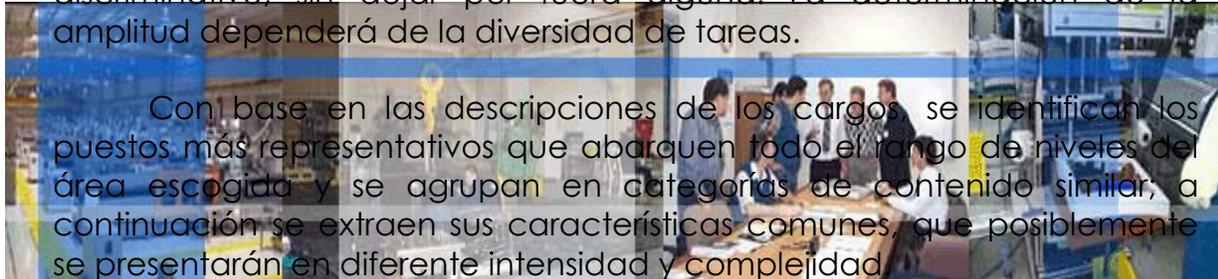
Determinar las categorías

Una vez que se conoce el tipo de puestos a valorar, se procede a determinar el número de categorías, grados o clases que deben constituir el manual de escala de clasificación.

Para ello se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Elaborar un conjunto de reglas de clasificación para cada clase. Por ejemplo, ¿qué tanto juicio independiente, habilidad, esfuerzo físico, etc. Se requiere para desempeñar el cargo? De esta manera se va ampliando el rango total hasta que abarque los extremos.

- Definir una cantidad suficiente de categorías, de modo que los límites entre éstas estén diferenciados con precisión y sentido discriminativo, sin dejar por fuera alguna. La determinación de la amplitud dependerá de la diversidad de tareas.



Con base en las descripciones de los cargos se identifican los puestos más representativos que abarquen todo el rango de niveles del área escogida y se agrupan en categorías de contenido similar; a continuación se extraen sus características comunes, que posiblemente se presentarán en diferente intensidad y complejidad.

Se pueden seleccionar los siguientes factores:

- Complejidad en el trabajo
- Preparación necesaria
- Experiencia exigida
- Supervisión ejercida y recibida
- Responsabilidad
- Esfuerzo físico y mental

En el caso de trabajadores manuales podrían ser factores la calificación personal, el esfuerzo físico, el nivel de responsabilidad. Y cuando se trate de puestos del sector técnico, comercial y administrativo se toman como factores la complejidad y dificultad de cada tarea, la responsabilidad, el control efectuado o al que está sujeto, el nivel de formación y experiencia.

Describir o definir categorías

Para describir o definir las categorías se procede a determinar los grados de intensidad y complejidad para cada factor, tomando en consideración el nivel de presencia o relevancia, dentro de cada grupo de puestos.

Consideraciones generales a tener en cuenta en la determinación de las categorías.

- Se deben determinar de tal manera que den cabida a nuevos trabajos.

- Cuando no existan razones en contra, las categorías se deben tratar de aparejar al número de clases o grupos laborales tradicionales al interior de la empresa.

- Es conveniente tener en cuenta el número de categorías, de tal manera que haya una clara delimitación de clases, pues todos los trabajos de una misma categoría deben tener similar compensación salarial por equidad.



Aplicación del manual de escalas de clasificación:

Al estar confeccionadas las escalas, se procede al encasillamiento de los diferentes puestos. Para ello se puede aplicar el siguiente procedimiento:

1. Empezar por los puestos de valor más alto y más bajo, o los más conocidos hasta clasificarlos todos.
2. Se lee cada función por puesto de trabajo y se decide en que categoría encasillarla; posteriormente se toma la decisión final para el puesto de trabajo
3. Al igual que en el sistema de jerarquización, el comité de evaluación debe llevar a cabo la valorización, armonizando los diferentes criterios, es decir, por consenso.

Ventajas del método

- Es fácil de explicar y comprender.
- Es sencillo de aplicar.
- Resulta poco costoso.
- Responde a la tendencia natural de la división de trabajos en categorías.

■ En su gran mayoría las empresas terminan clasificando los puestos de todas maneras sin importar el método de valoración que utilicen.

Desventajas:

■ Es difícil redactar las descripciones de las categorías.

■ La valoración puede estar sesgada por el salario actual devengado.

■ No es aplicable en empresas con gran número de cargos.

MÉTODOS DE VALORACIÓN CUANTITATIVOS

Los métodos de valoración cuantitativos consideran el puesto de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales denominados factores que son valorados por separado, de manera que sumando los puntos de los distintos factores compensables se obtiene una puntuación de trabajo.

La puntuación de cada factor determina con qué nivel de intensidad se da cada uno de ellos. La suma de estas puntuaciones por factor o característica da lugar a una puntuación total o valor del puesto que, al relacionarlo con los valores de los demás puestos permite una ordenación, de acuerdo con los factores o características esenciales y comunes que los constituyen.

Los métodos cuantitativos son los siguientes:

- Métodos de puntos por factor
- Métodos de comparación de factores
- Métodos de perfiles y escalas guías de Hay
- Método de puntos de Hay
- Método de porcentaje de Turner

Al igual que en los sistemas cualitativos, el proceso implica:

- Nombrar un comité de evaluación o valoración

- Realizar entrevistas
- Revisar y analizar los documentos
- Identificar los problemas que puedan incidir en la evaluación
- Determinar el tipo de trabajo a valorar

Sólo desarrollaremos los métodos que se consideran más importantes como lo son: a) método de puntos y el método de comparación.

Método de Puntos por factor (Point Rating)

Definición

Es el que mide el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo reflejada en una escala de puntaje.

La descripción se puede hacer de manera cuantitativa o cualitativa. Como su nombre lo señala, los factores cuantitativos son aquellos cuya diversa intensidad se puede definir con variables como números de años o meses o cantidad de personas a cargo, valores monetarios, etc.

Ejemplo: Factor Experiencia

| GRADO | DESCRIPCIÓN |
|-------|-------------|
| I | Un mes |
| II | Tres meses |
| III | Seis meses |
| IV | Un año |

También los factores cuantitativos se pueden gradar mediante intervalos o estratos.

Ejemplo: factor responsabilidad por valor

| GRADO | DESCRIPCIÓN |
|-------|---|
| I | No tiene a su cargo manejo de dinero o valores |
| II | Tiene a su cargo manejo promedio mensual en dinero y valores entre \$1 - \$100.000 |
| III | Tiene a su cargo manejo promedio mensual en dinero y valores entre \$100.000 - \$1.000.000 |
| IV | Tiene a su cargo manejo promedio mensual en dinero y valores entre \$1.000.001 - \$30.000.000 |



1. Elección de los factores de evaluación. En general los factores de evaluación se clasifican en cuatro grupos.

- a. Requisitos intelectuales, es decir exigencias de los cargos en cuanto a las características intelectuales de los ocupantes.
- b. Requisitos físicos. Exigencias de los cargos en cuanto a las características físicas del ocupante.
- c. Responsabilidades implícitas. Exigencias de los cargos en cuanto a aquello por lo que el ocupante debe responder.
- d. Condiciones del trabajo, esto en cuanto a las condiciones físicas bajo las cuales el ocupante desempeña su cargo.

■ Estos cuatro a su vez involucra los siguientes factores de evaluación:

- Requisitos intelectuales:
 - Instrucción básica
 - Experiencia
 - Iniciativa e ingenio
- Requisitos físicos

- Esfuerzo
- Concentración mental o visual
- Responsabilidad por:
- Supervisión de persona
- Material o equipo



- Riesgos

2. Ponderación de los factores de evaluación: Esta consiste en atribuir a cada factor de evaluación su peso relativo en las comparaciones entre los cargos. Se hace de acuerdo con su importancia relativa, ya que estos no son idénticos y requieren ajustes compensatorios.

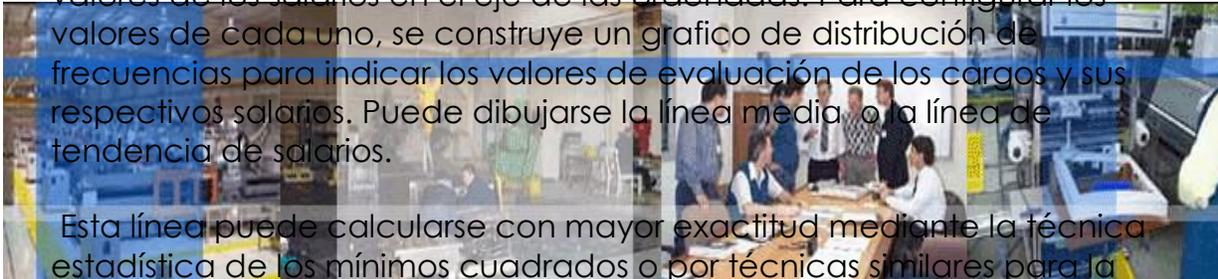
3. Montaje de la escala de puntos. Este paso consiste en atribuir los valores numéricos (puntos) a los diversos grados de cada factor. El grado más bajo de cada factor corresponde al valor porcentual de ponderación que va servir de referencia para establecer los otros valores numéricos. Se trata de establecer una progresión de puntos a lo largo de los diversos grados de cada factor. Pueden utilizarse las progresiones aritméticas, geométrica o arbitraria.

4. Montaje del manual de evaluación de cargos. En el cual se define el significado de cada uno de los factores de evaluación. El manual de evaluación de cargos es una especie de guía o estándar de comparación entre los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos.

5. Evaluación de cargos mediante el manual de evaluación. Se toma un factor de turno y se comparan con todos los cargos, anotando el grado y el número de puntos de cada cargo en ese factor. Normalmente se utiliza un formulario de doble entrada: en las filas se escriben los cargos y en las columnas, los factores de evaluación.

6. Trazado de la curva salarial. Consiste en convertir los valores de punto en valores monetarios lo cual se logra por una serie de pasos.

El primer paso exige correlacionar el valor de cada cargo en puntos y el salario de su ocupante o el salario medio en caso de ser varios ocupantes. Una vez que se tengan expresados en puntos y en salarios actualmente pagados por la organización se puede dibujar una grafica en donde los valores en puntos se señalan en el eje de las abscisas, y los valores de los salarios en el eje de las ordenadas. Para configurar los valores de cada uno, se construye un grafico de distribución de frecuencias para indicar los valores de evaluación de los cargos y sus respectivos salarios. Puede dibujarse la línea media, o la línea de tendencia de salarios.



Esta línea puede calcularse con mayor exactitud mediante la técnica estadística de los mínimos cuadrados o por técnicas similares para la obtención de una recta o parábola que identifique la correlación entre puntos y salarios, aunque el más utilizado es el método de mínimos cuadrados, el cual consiste en el proceso matemático utilizado para calcular la línea única a lo largo de una serie de puntos específicos dispersos.

Al tomar los resultados de la evaluación de los cargos los puntos (x) y (Y), de ahí en adelante cada cargo era dimensionado a traves de esas dos variables.

7. Definición de franjas salariales. Consiste en verificar, que a lo largo de la línea de salarios, a cada valor en puntos le corresponda un único valor de salarios. Para lo cual es necesario transformar la línea de tendencia en una franja de salarios, aplicando un alojamiento a mayor y a menor a lo largo de la línea (porcentualmente).

Las clases de los cargos son mutuamente excluyentes, de modo que los salarios de una franja pueden ser semejantes a los de otras franjas mas elevadas o menos elevadas.

Método de Comparación de Factores

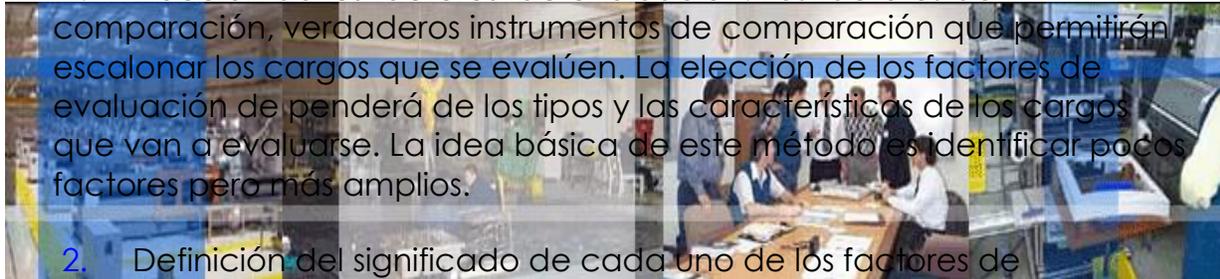
Es una técnica analítica por cuanto los cargos se comparan mediante factores de evaluación. Eugene Benge propuso cinco factores genéricos:

- Requisitos intelectuales
- Habilidades exigidas

- Requisitos físicos
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo

El método de comparación, exige las siguientes etapas, que deben desarrollarse después del análisis de cargos:

1. Elección de los factores de evaluación. Los factores de comparación, verdaderos instrumentos de comparación que permitirán escalonar los cargos que se evalúen. La elección de los factores de evaluación dependerá de los tipos y las características de los cargos que van a evaluarse. La idea básica de este método es identificar pocos factores pero más amplios.



2. Definición del significado de cada uno de los factores de evaluación.
3. Elección de los cargos de referencia, los cuales se escogen para facilitar el manejo de los factores de evaluación.
4. Jerarquización de los factores de evaluación. Cada cargo de referencia se evalúa mediante la jerarquización de los factores de evaluación

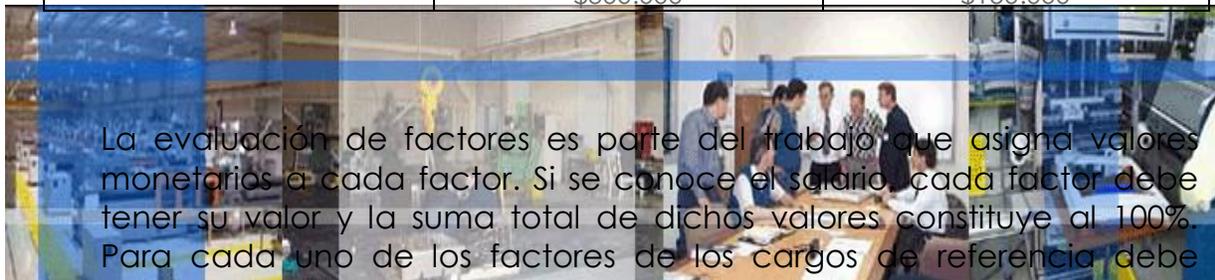
Ejemplo:

| Orden de Jerarquización | Aseador | Recepcionista |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | Requisitos físicos | Habilidades exigidas |
| 2 | Condiciones de trabajo | Responsabilidad |
| 3 | Habilidades exigidas | Requisitos intelectuales |
| 4 | Responsabilidad | Requisitos físicos |
| 5 | Requisitos intelectuales | Condiciones de trabajo |

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

Ejemplo:

| Factores de evaluación | Recepcionista (\$) | Aseador (\$) |
|--------------------------|--------------------|--------------|
| Requisitos intelectuales | 60.000 | 10.000 |
| Habilidades exigidas | 100.000 | 30.000 |
| Requisitos físicos | 40.000 | 50.000 |
| Responsabilidad | 80.000 | 20.000 |
| Condiciones de trabajo | 20.000 | 40.000 |
| | \$300.000 | \$150.000 |



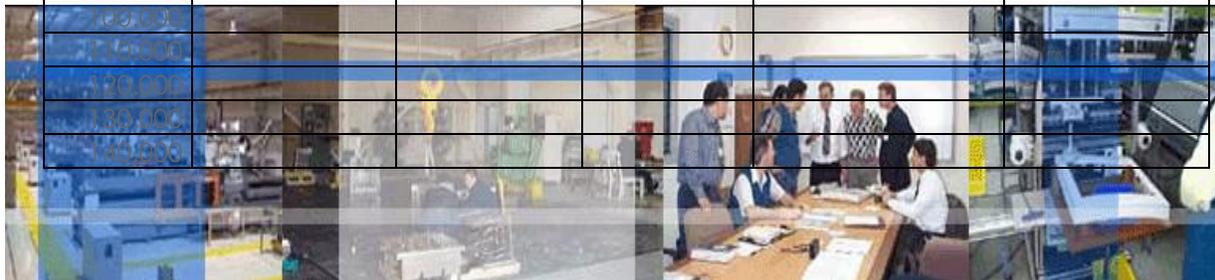
La evaluación de factores es parte del trabajo que asigna valores monetarios a cada factor. Si se conoce el salario, cada factor debe tener su valor y la suma total de dichos valores constituye al 100%. Para cada uno de los factores de los cargos de referencia debe decidirse el valor de cada factor lo cual puede hacerse en porcentaje o en dinero.

6. Montaje de la matriz de jerarquización y de evaluación de los factores. Ahora la tarea consiste en hacer concordar los resultados de la evaluación de factores con los obtenidos en la jerarquización original de los factores. El método más simple consiste en montar una matriz de jerarquización de factores en que cada factor de evaluación se desdobra y se escalona de acuerdo con su importancia en los cargos de referencia.

7. Escala comparación de cargos. Consiste en transformar esta matriz de jerarquización de evaluación de los factores en una escala comparativa de cargos.

Con la escala comparativa de cargos esta listo el instrumento de evaluación de cargos mediante el método de comparación de factores. En esta escala, cada cargo se clasifica en cada uno de los factores por medio de la comparación de factores; luego se suman los valores en pesos para tener la evaluación global del cargo.

| VALORES EN \$ | REQUISITOS INTELECTUALES | HABILIDADES REQUERIDAS | REQUISITOS FISICOS | RESPONSABILIDAD | CONDICIONES DE TRABAJO |
|---------------|--------------------------|------------------------|--------------------|-----------------|------------------------|
| 10.000 | | | | | |
| 20.000 | | | | | |
| 30.000 | | | | | |
| 40.000 | | | | | |
| 50.000 | | | | | |
| 60.000 | | | | | |
| 70.000 | | | | | |
| 80.000 | | | | | |
| 90.000 | | | | | |
| 100.000 | | | | | |
| 110.000 | | | | | |
| 120.000 | | | | | |
| 130.000 | | | | | |
| 140.000 | | | | | |



La valoración del desempeño

Se puede definir como un procedimiento que permite recoger, comprobar, compartir ofrecer y utilizar información obtenida sobre las personas en el trabajo con el ánimo de mejorar su actuación en él. Debe ser un proceso sistemático, proactivo, dinámico, continuo y objetivo de apreciación del desempeño del potencial desarrollo del individuo.

Objetivo

La valoración de desempeño tiene como objetivo general perfeccionar las personas y organizaciones utilizando información sobre la conducta de aquellas en el puesto de trabajo.

PROPOSITOS

- Adecuar al trabajador al cargo.
- Definir necesidades de entretenimiento o capacitación.
- Detectar potenciales candidatos para promociones
- Distribuir incentivos salariales.
- Permitir el mejoramiento de las relaciones empresa-empleado.
- Dar a conocer patrones de desempeño
- Establecer controles sobre la conducta de las personas o provocar cambios en su conducta.

- Mejorar las relaciones de trabajo jefe –subalterno.
- Evaluar el proceso de reclutamiento y selección
- Crear planes de sucesión o carrera.
- Motivar al personal
- Comprobar la eficiencia de los procedimientos y prácticas de personal.
- Tomar decisiones de despido



ESTE PROPÓSITO PUEDEN CLASIFICARSE EN TRES OBJETIVOS

Mejorar el desempeño: Es decir mejorar la actuación del empleado y de los equipos que conforman a la empresa y en general el de toda la organización, identificando los conocimientos, habilidades y actitudes que es necesario corregir.
Servir como base de los factores para estimar el potencial del factor humano de la organización.

Distribuir las recompensas: Significa la asignación y distribución de los frutos de la actividad de la empresa, tales como la retribución financiera, el poder, la categoría y la realización personal.

Evaluar

El desempeño es el objetivo primario de la valoración por tanto, no se pretende evaluar virtudes o defectos como ser humano ni se trata de calificar características personales.

¿QUIENES DEBEN INVOLUCRARSE EN LAS EVALUACIONES?

La gama de evaluadores es múltiple a continuación detallo:

El jefe directo: Es el tradicional o habitual evaluador , debido a que con frecuencia trabaja de cerca con los subordinados.

Los clientes: Algunos empresarios estiman adecuado que los empleados sean evaluados por lo clientes ya sean interno o externos. Ya sea un comprador u otro empleado de la organización que reciba los productos o servicios del evaluado en sus internacionales laborales.

El empleado: En los métodos tradicionales, éste solo escucha y comenta lo que su jefe dice, en la autovaloración se utiliza cada vez más al empleado como base de los sistemas de perfeccionamiento; se trata de estimular a los individuos a descubrir lo que deben hacer para ser mejores.

VENTAJAS DE LA AUTO EVALUACIÓN

- Se lleva a cabo casi permanentemente.
- Crea mayor compromiso por parte del empleado.
- Minimiza la posibilidad de conflicto
- Presenta una búsqueda permanentemente de perfeccionamiento.
- El comportamiento del empleado es menos defensivo cuando se autoevalúa, y es menos probable que su desempeño posterior resulte inferior a lo esperado.

FRECUENCIA DE LA EVALUACIÓN

Depende de los objetivos. Necesidades y capacidad administrativa de la organización; como principio general se plantea que cuanto más frecuente sea la evaluación mayores beneficios traerá a la organización y al empleado

MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Estos métodos se pueden clasificar en tres grupos:

METODO DE ESCALA GRAFICA: Se trata de evaluar el desempeño por intermedio de factores, rasgos o características previamente definidos y graduados en una escala sobre la que el calificador indica el nivel que el empleado tiene de dicho rasgo o característica.

***Escala continuas:** consiste en una recta que se dispone generalmente al lado y a continuación del nombre de las característica pueden ser.

12. Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

En la búsqueda de respuestas, el responsable de la gestión de recursos humanos, al tratar de definir la metodología de evaluación del desempeño apropiada, debe tener presente los siguientes elementos:

- La gente optimiza su productividad cuando el trabajo que hace es – a sus ojos –, algo que vale la pena hacer.
- La gente puede diseñar trabajo que agregue valor si se le permite y ayuda.
- Las metas de la organización y las metas personales son más fáciles de conjugar cuando los puestos de trabajo están definidos en términos de tareas específicas, criterios para medir esas tareas y competencias requeridas.
- La tarea de definir el trabajo, revisar el desempeño y, consecuentemente, programar el futuro es difícil, pues requiere profunda involucración del supervisor y del trabajador.



Existen diversas metodologías de evaluación, que se fundamente en los siguientes factores:

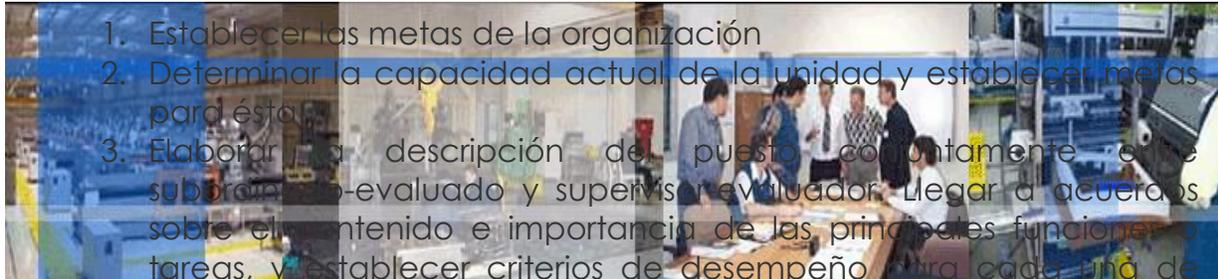
- Aceptación del trabajador por participar en la fijación de objetivos y programas de actividades
- Generación de un adecuado grado de confianza entre el supervisor y el subordinado
- Basado en datos e información suficiente, pertinente y objetiva
- Que utilice metas cuantitativas
- Que permita revisiones periódicas del desempeño para ajustes
- Que permita acordar con el trabajador estrategias para superar sus deficiencias.
- Que se permita la participación en el desarrollo inicial, diseño de herramientas
- Que permita a los trabajadores tener un conocimiento completo y actualizado sobre lo que piensa la empresa acerca de sus esfuerzos.
- Apoyado en procesos de Capacitación para todo el personal
- Que el evaluador-supervisor conozca en detalle el puesto de trabajo

El Método de Evaluación del Desempeño por Resultados.

El método de evaluación por resultados se fundamenta en la fijación de metas como técnica unida a la evaluación del desempeño. Éste es un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas; tal retroalimentación personal o impersonal,

absoluta o comparativa puede incrementar la productividad. Revisar el desempeño es tan importante como fijar metas.

La fijación de metas es un proceso participativo que consta de dos pasos fundamentales: planificar el desempeño y determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y cumpliendo con los objetivos. Comparar resultados esperados con resultados efectivos para identificar puntos fuertes, débiles y medidas correctivas, contribuyendo con ello al logro de los objetivos empresariales. Las actividades específicas del método son:



1. Establecer las metas de la organización
2. Determinar la capacidad actual de la unidad y establecer metas para ésta
3. Elaborar una descripción del puesto conjuntamente entre subordinado-evaluado y supervisor-evaluador. Llegar a acuerdos sobre el contenido e importancia de las principales funciones o tareas, y establecer criterios de desempeño para cada una de ellas.
4. Obtener el compromiso de los individuos con las metas de la unidad y precisarlo con su superior.
5. Fijar los objetivos individuales o de grupo para el siguiente período y ponerse de acuerdo en los métodos para lograrlos.
6. Definir puntos de comprobación para la evaluación del progreso
7. Evaluar el desempeño real al final del período determinado.

Los Criterios de desempeño

Son indicadores, tasas o datos del resultado deseado en la ejecución de alguna tarea. Los criterios de desempeño están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no sólo una lista de tareas sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto. Fijar criterios de desempeño permite minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación.

En el método de evaluación por resultados, la fijación de criterios de desempeño supone la fijación de una norma o nivel esperado de "producción", y la comparación de los resultados de cada empleado o equipo con esa norma. De la misma manera como se mide el desempeño de una organización mediante datos, el desempeño de las personas hay que administrarlo con datos.

Evaluando el Desempeño

Fijados los criterios de desempeño, al momento de la evaluación, el evaluador hace una descripción de los resultados del empleado. Es importante que se hayan realizado revisiones periódicas, tanto de los criterios de desempeño inherentes a cada tarea, como de los objetivos en forma separada. La evaluación adecuada busca mejorar el desempeño, desarrollar posibilidades, permitir la distribución de recompensas y el conocimiento del potencial del trabajador.

Las acciones a cumplir son:



PROBLEMAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación del desempeño se encuentran:

- Que se definan criterios de desempeño inequitativos
- Que se presenten incoherencias en las calificaciones por que los supervisores-evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.
- Que los supervisores-evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación
- Que se desarrollen prejuicios personales
- Que se presente el efecto "halo"
- Que se sobrestime o subestime al evaluador
- Que se presente el efecto de tendencia central
- Que se produzca un efecto de indulgencia
- Que se evalúe por inmediatez
- Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, etc.
- Cuando el supervisor-evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.

LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

La entrevista es la clave del sistema de evaluación y, de no ser manejada adecuadamente, puede dar al traste con él. Su objetivo fundamental es darle a conocer al empleado informaciones significativas sobre su desempeño.

La entrevista se debe considerar como la revisión usual de la gestión de recursos humanos; es la actividad principal que ha de consolidar y dar

valor al contacto diario de directivos con su personal para revisar lo que pasa y lo que debería pasar entre el empleado y la empresa
La entrevista de evaluación cumple los siguientes propósitos:

1. Llegar a acuerdos con el empleado, de manera que se le permita tener una idea clara de cómo se desempeña comparado con los patrones, normas o conductas esperadas.
2. Definir medidas de mejoramiento
3. Estimular relaciones motivadoras más fuertes
4. Eliminar o reducir disonancias, ansiedades, tensiones o dudas.



La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del profesional de recursos humanos. Tanto el diseño del sistema como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del profesional de recursos humanos. El profesional de recursos humanos seleccionará la metodología a utilizar considerando los objetivos del mismo. Si el objetivo consiste en evaluar el desempeño durante el pasado y en la concesión de sanciones y reconocimientos, es probable que se prefieran enfoques de carácter comparativo. Si lo que se busca es optimizar la gestión del recurso humano, quizás deban emplearse métodos basados en resultados, como el descrito antes.

11. MARCO LEGAL DE SUELDOS Y SALARIOS.

5.1 SALARIO. CAPITULO V. (Ley Federal del Trabajo, LFT.)

Artículo 82.- Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

Artículo 83.- El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera.

Cuando el salario se fije por unidad de obra, además de especificarse la naturaleza de esta, se hará constar la cantidad y calidad del material, el estado de la herramienta y útiles que el patrón, en su caso proporcione para ejecutar la obra, y el tiempo por el que los pondrá a disposición del trabajador, sin que pueda exigir cantidad alguna por concepto del desgaste natural que sufra la herramienta como consecuencia del trabajo.

Artículo 84.- El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas,

comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

Artículo 85.- El salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo de acuerdo con las disposiciones de esta ley. Para fijar el importe del salario se tomarán en consideración la cantidad y la calidad del trabajo.

En el salario por unidad de obra, la retribución que se pague será tal, que para un trabajo normal, en una jornada de ocho horas, de por resultado el monto del salario mínimo, por lo menos.

Artículo 86.- A trabajo igual, desempeño en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.

Artículo 87.- 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. Los que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que fuera este.

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

Artículo 89.- Para determinar el monto de las indemnizaciones que deban pagarse a los trabajadores se tomara como base el salario correspondiente al día en que nazca el derecho a la indemnización, incluyendo en el la cuota diaria y la parte proporcional de las prestaciones mencionadas en el Artículo 84.

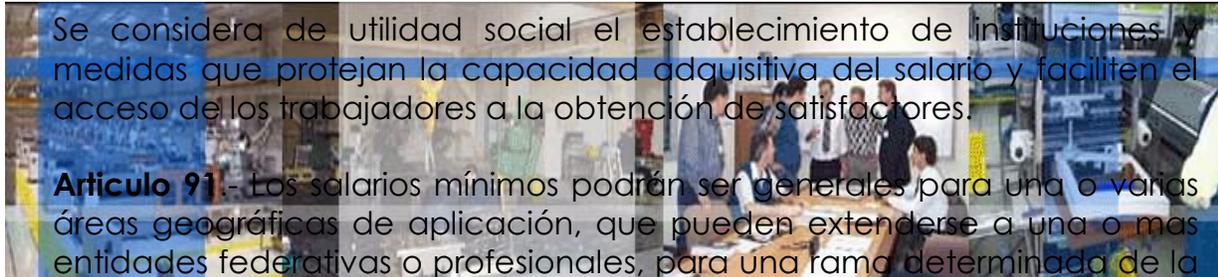
En los casos de salario por unidad de obra, y en general, cuando la retribución sea variable, se tomara como salario diario el promedio de las percepciones obtenidas en los treinta días efectivamente trabajados antes del nacimiento del derecho. Si en ese lapso hubiese habido un aumento en el salario, se tomara como base el promedio de las percepciones obtenidas por el trabajador a partir de la fecha del aumento.

Cuando el salario se fije por semana o por mes, se dividirá entre siete o entre treinta, según el caso, para determinar el salario diario.

5.2 SALARIO MINIMO. CAPITULO VI (LFT.)

Artículo 90.- Salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo.

El salario mínimo deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos.



Se considera de utilidad social el establecimiento de instituciones y medidas que protejan la capacidad adquisitiva del salario y faciliten el acceso de los trabajadores a la obtención de satisfactores.

Artículo 91.- Los salarios mínimos podrán ser generales para una o varias áreas geográficas de aplicación, que pueden extenderse a una o más entidades federativas o profesionales, para una rama determinada de la actividad económica o para profesiones, oficios o trabajos especiales, dentro de una o varias áreas geográficas.

Artículo 92.- Los salarios mínimos generales regirán para todos los trabajadores del área o áreas geográficas de aplicación que se determinen, independientemente de las ramas de la actividad económica, profesiones, oficios o trabajos especiales.

Artículo 93.- Los salarios mínimos profesionales regirán para todos los trabajadores de las ramas de actividad económica, profesiones, oficios o trabajos especiales que se determinen dentro de una o varias áreas geográficas de aplicación.

Artículo 94.- Los salarios mínimos se fijaran por una Comisión Nacional integrada por representantes de los trabajadores, de los patrones y del gobierno, la cual podrá auxiliarse de las comisiones especiales de carácter consultivo que considere indispensables para el mejor desempeño de sus funciones.

Artículo 95.- La Comisión Nacional de los Salarios Mínimos y las Comisiones Consultivas se integraran en forma tripartita, de acuerdo a lo establecido por el Capítulo II del Título Trece de esta ley.

Artículo 96.- La Comisión Nacional determinara la división de la República en áreas geográficas, las que estarán constituidas por uno o más municipios en los que deba regir un mismo salario mínimo general, sin que necesariamente exista continuidad territorial entre dichos municipios.

Artículo 97.- Los salarios mínimos no podrán ser objeto de compensación, descuento o reducción, salvo en los casos siguientes:

I.- Pensiones alimenticias decretadas por la autoridad competente a favor de las personas mencionadas en el Artículo 110, Fracción v; y

II.- Pago de rentas a que se refiere el artículo 151. Este descuento no podrá exceder del diez por ciento del salario.

III.- Pago de abonos para cubrir prestamos provenientes del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores destinados a la adquisición, construcción, reparación, ampliación o mejoras de casas habitación al pago de pasivos adquiridos por estos conceptos. Así mismo, a aquellos trabajadores que se le haya otorgado un crédito para la adquisición de viviendas ubicadas en conjuntos habitacionales financiados por el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores se les descontara el 1% del salario al que se refiere el Artículo 143 de esta Ley, que se destinara a cubrir los gastos que se eroguen por concepto de administración, operación y mantenimiento del conjunto habitacional de que se trate.

Estos descuentos deberán haber sido aceptados libremente por el trabajador y no podrán haber sido aceptados libremente por el trabajador y no podrán exceder el 20% del salario.

IV.- Pago de abonos para cubrir créditos garantizados por el Fondo a que se refiere el Artículo 103-bis de esta Ley, destinados a la adquisición de bienes de consumo duradero o al pago de servicios. Estos descuentos deberán haber sido aceptados libremente por el trabajador y no podrán exceder del 10% del salario.

5.3 NORMAS PROTECTORAS Y PRIVILEGIOS DEL SALARIO.(CAPITULO VII LFT)

Artículo 98.- Los trabajadores dispondrán libremente de sus salarios. Cualquier disposición o medida que desvirtúe este derecho será nula.

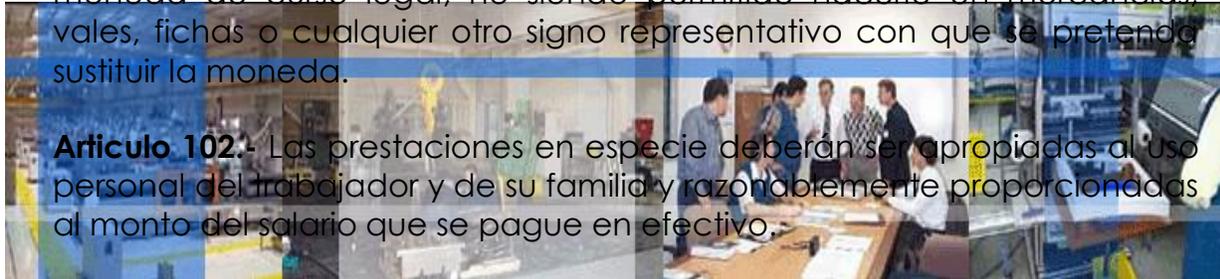
Artículo 99.- El derecho a percibir el salario es irrenunciable.

Lo es igualmente el derecho a percibir los salarios devengados.

Artículo 100.- El salario se pagara directamente al trabajador. Solo en los casos en que este imposibilitado para efectuar personalmente el cobro, el pago se hará a la persona que designe como apoderado mediante carta poder suscrita por dos testigos.

El pago hecho en contravención a lo dispuesto en el párrafo anterior no libera de responsabilidad al patrón.

Artículo 101.- El salario en efectivo deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo en mercancías, vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda.



Artículo 102.- Las prestaciones en especie deberán ser apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia y razonablemente proporcionadas al monto del salario que se pague en efectivo.

Artículo 103.- Los almacenes y tiendas en que se expendan ropa, comestibles y artículos para el hogar, podrán crearse por convenio entre los trabajadores y los patrones, de una o varias empresas, de conformidad con las normas siguientes:

I.- La adquisición de las mercancías será libre sin que pueda ejercerse coacción sobre los trabajadores;

II.- Los precios de venta de los productos se fijaran por convenio entre los trabajadores y los patrones, y nunca podrán ser superiores a los precios oficiales y en su defecto a los corrientes en el mercado;

III.- Las modificaciones en los precios se sujetaran a lo dispuesto en la fracción anterior, y

IV.- En el convenio se determinara a participación que corresponda a los trabajadores en la administración y vigilancia del almacén o tienda.

Artículo 103.- El Ejecutivo Federal, reglamentara la forma y términos en que se establecerá un Fondo de Fomento y Garantía para el consumo de los Trabajadores, que otorgara financiamiento para la operación de los almacenes y tiendas a que se refiere el artículo anterior y, asimismo, gestionara de otras instituciones, para conceder y garantizar créditos baratos y oportunos para la adquisición de bienes y el pago de servicios por parte de los trabajadores.

Artículo 104.- Es nula la cesión de los salarios a favor del patrón o de terceras personas, cualquiera que sea la denominación o forma que se le dé.

Artículo 105.- El salario de los trabajadores no será objeto de compensación alguna.

Artículo 106.- La obligación del patrón de pagar el salario no se suspende, salvo en los casos y con los requisitos establecidos en esta Ley.

Artículo 107.- Esta prohibido la imposición de multas a los trabajadores, cualquiera que sea su causa o concepto.

Artículo 108.- El pago del salario se efectuara en el lugar donde los trabajadores presten sus servicios.

Artículo 109.- El pago deberá efectuarse en día laborable, fijado por convenio entre el trabajador y el patrón, durante las horas de trabajo o inmediatamente después de su terminación.

Artículo 110.- Los descuentos en los salarios de los trabajadores están prohibidos, salvo en los casos y con los requisitos siguientes:

I.- Pago de deudas contraídas con el patrón por anticipo de salarios, pagos hechos con exceso al trabajador, errores, perdidas, averías o adquisición de artículos producidos por la empresa o establecimiento. La cantidad exigible en ningún caso podrá ser mayor del importe de los salarios de un mes y el descuento será el que convenga el trabajador y el patrón, sin que pueda ser mayor del 30% del excedente del salario mínimo;

II.- Pago de la renta a que se refiere el artículo 151 que no podrá exceder del quince por ciento del salario.

III.- Pago de abonos para cubrir prestamos provenientes del Fondo Nacional de la Vivienda para Trabajadores destinados a la adquisición, construcción, reparación, ampliación o mejoras de casas habitación o al pago de pasivos adquiridos por estos conceptos. Asimismo, a aquellos trabajadores que se les haya otorgado un crédito para la adquisición de viviendas ubicadas en conjuntos habitacionales financiados por el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores se les descontara el 1% del salario a que se refiere el artículo 143 de esta Ley, que se destinara a cubrir los gastos que se eroguen por concepto de administración, operación y mantenimiento del conjunto habitacional de

que se trate. Estos descuentos deberían haber sido aceptados libremente por el trabajador.

IV.- Pago de cuotas para la construcción y fomento de sociedades cooperativas y de cajas de ahorro, siempre que los trabajadores manifiesten expresa y libremente su conformidad y que no sean mayores del treinta por ciento del excedente del salario mínimo;

V.- Pago de pensiones alimenticias a favor de la esposa, hijos, ascendientes y nietos, decretado por la autoridad competente;



VI.- Pago de las cuotas sindicales ordinarias previstas en los estatutos de los sindicatos.

VII.- Pago de abonos para cubrir créditos garantizados por el Fondo a que se refiere el artículo 103-bis de esta Ley, destinados a la adquisición de bienes de consumo, o al pago de servicios. Estos descuentos deberán haber sido aceptados libremente por el trabajador y no podrán exceder del veinte por ciento del salario.

Artículo 111.- Las deudas contraídas por los trabajadores con sus patrones en ningún caso devengarán intereses.

Artículo 112.- Los salarios de los trabajadores no podrán ser embargados, salvo el caso de pensiones alimenticias decretadas por la autoridad competente en beneficio de las personas señaladas en el artículo 110, fracción V.

Los patrones no están obligados a cumplir ninguna otra orden judicial o administrativa de embargo.

Artículo 113.- Los salarios devengados en el último año y las indemnizaciones debidas a los trabajadores son preferentes sobre cualquier otro crédito, incluidos los que disfruten de garantía real, los fiscales y los a favor del Instituto Mexicano del Seguro Social, sobre todos los bienes del patrón.

Artículo 114.- Los trabajadores no necesitan entrar a concurso, quiebra, suspensión de pagos o sucesión. La junta de Conciliación y Arbitraje procederá al embargo y remate de los bienes necesarios para el pago de los salarios e indemnizaciones.

Artículo 115.- Los beneficiarios del trabajador fallecido tendrán derecho a percibir las prestaciones e indemnizaciones pendientes de cubrirse,

ejercitar las acciones y continuar los juicios, sin necesidad de juicio sucesorio.

Artículo 116.- Queda prohibido en los centros de trabajo el establecimiento de expendios de bebidas embriagantes y de casas de juego de azar y de asignación. Esta prohibición será efectiva en un radio de cuatro kilómetros de los centros de trabajo ubicado afuera de las poblaciones.

Para los efectos de esta Ley, son bebidas embriagantes aquellas cuyo contenido exceda del cinco por ciento.

5.4 PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES DE LAS EMPRESAS.

Artículo 117. Los trabajadores participarán en las utilidades de las empresas de conformidad con el porcentaje que fije la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas.

Artículo 118. Para determinar el porcentaje a que se refiere el artículo anterior, la Comisión Nacional practicará las investigaciones y realizará los estudios necesarios y apropiados para conocer las condiciones de la economía nacional tomará en consideración la necesidad de fomentar el desarrollo industrial del país, el derecho del capital a obtener un interés razonable y la necesaria reinversión de capitales.

Artículo 119. La Comisión Nacional podrá revisar el porcentaje que hubiese fijado, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 587 y siguientes:

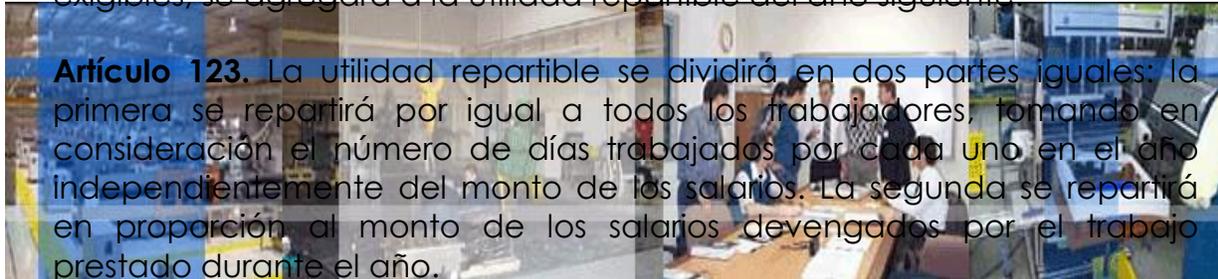
Artículo 120. El porcentaje fijado por la Comisión constituye la participación que corresponderá a los trabajadores en las utilidades de cada empresa.

Para los efectos de esta ley, se considera utilidad en cada empresa la renta gravable, de conformidad con las normas de la ley del Impuesto sobre la Renta.

Artículo 122. El reparto de las utilidades entre los trabajadores deberá efectuarse dentro de los sesenta días siguientes a la fecha en que deba pagarse el impuesto anual, aun cuando esté en trámite objeción de los trabajadores.

Cuando la Secretaria de Hacienda y Crédito Público aumente el número de la utilidad gravable sin haber mediado objeción de los trabajadores o haber sido ésta resuelta, el reparto adicional se hará dentro del sesenta días siguientes a la fecha en que se notifique la resolución. Sólo en caso de que ésta fuera impugnada por el patrón se suspenderá el pago del reparto adicional hasta que la resolución quede firme, garantizándose el interés de los trabajadores.

El importe de las utilidades no reclamadas en dos partes que sean exigibles, se agregará a la utilidad repartible del año siguiente.



Artículo 123. La utilidad repartible se dividirá en dos partes iguales: la primera se repartirá por igual a todos los trabajadores, tomando en consideración el número de días trabajados por cada uno en el año independientemente del monto de los salarios. La segunda se repartirá en proporción al monto de los salarios devengados por el trabajo prestado durante el año.

Artículo 124. Para los efectos de este capítulo, se entiende por salario la cantidad que perciba cada trabajador en efectivo por cuota diaria. No se consideran como parte de él las gratificaciones, percepciones y demás prestaciones a que se refiere el artículo 84, ni las sumas que perciba el trabajador por concepto de trabajo extraordinario.

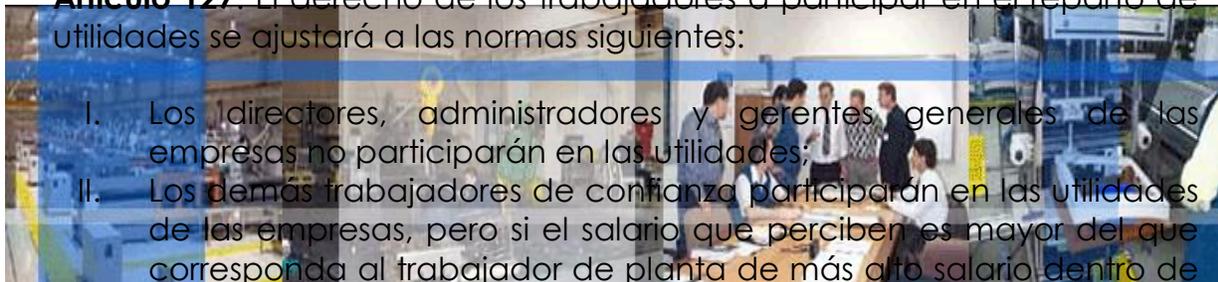
En los casos de salario por unidad de obra en general, cuando la retribución sea variable, se tomará como salario diario el promedio de las percepciones obtenidas en el año.

Artículo 126. Quedan exceptuadas de la obligación de repartir utilidades:

- I. Las empresas de nueva creación, durante el primer año de funcionamiento;
- II. Las empresas de nueva creación, dedicadas a la elaboración de un producto nuevo, durante los dos primeros años de funcionamiento. La determinación de novedad del producto se ajustará a lo que dispongan las leyes para fomento de industrias nuevas;
- III. Las empresas de industria extractiva, de nueva creación, durante el periodo de explotación;
- IV. Las instituciones de asistencia privada, reconocidas por las leyes, que con bienes de propiedad particular ejecuten actos con fines humanitarios de asistencia, sin propósitos de lucro y sin designar individualmente a sus beneficiarios;

- V. El instituto Mexicano del Seguro Social y las instituciones públicas descentralizadas con fines culturales, asistenciales o de beneficencia, y
- VI. Las empresas que tengan un capital menor del que fije la Secretaria del Trabajo y Previsión Social por ramas de la industria, previa consulta con la Secretaria de Industria y Comercio. La resolución revisarse total o parcialmente, cuando existan circunstancias económicas importantes que lo justifiquen.

Artículo 127. El derecho de los trabajadores a participar en el reparto de utilidades se ajustará a las normas siguientes:



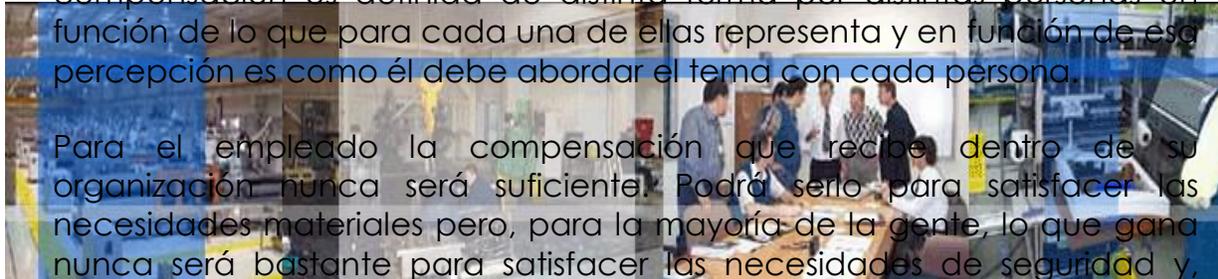
- I. Los directores, administradores y gerentes generales de las empresas no participarán en las utilidades;
- II. Los demás trabajadores de confianza participarán en las utilidades de las empresas, pero si el salario que perciben es mayor del que corresponda al trabajador de planta de más alto salario dentro de la empresa, o a falta de éste, al trabajador de planta con la misma característica, se considerará este salario, aumentando en un veinte por ciento, como salario máximo;
- III. El monto de la participación de los trabajadores al servicio de personas cuyas ingresos derivan exclusivamente de su trabajo, y el de los que se dediquen al cuidado de bienes que produzcan rentas o al cobro de créditos y sus intereses, no podrá exceder de un mes de salario;
- IV. Las madres trabajadoras, durante los periodos pre y postnatales, y los trabajadores víctimas de un riesgo de trabajo durante el periodo de incapacidad temporal, serán considerados como trabajadores en servicio activo;
- V. En la industria de la construcción, después de determinar qué trabajadores tienen derecho a participar en el reparto, la Comisión a que se refiere el artículo 125
- VI. adoptará las medidas que juzgue conveniente para su citación;

- VII. Los trabajadores domésticos no participarán en el reparto de utilidades, y
- VIII. Los trabajadores eventuales tendrán derecho a participar en las utilidades de la empresa cuando hayan trabajado sesenta días durante el año por lo menos.

Artículo 129. La participación en las utilidades a que se refiere este capítulo no se computará como parte del salario, para los efectos de las indemnizaciones que deban pagarse a los trabajadores.

Artículo 131. El derecho de los trabajadores a participar en las utilidades no implica la facultad de intervenir en la dirección o administración de las empresas.

El primer aprendizaje del administrador de la compensación es que la compensación es definida de distinta forma por distintas personas en función de lo que para cada una de ellas representa y en función de esa percepción es como él debe abordar el tema con cada persona.



Para el empleado la compensación que recibe dentro de su organización nunca será suficiente. Podrá serlo para satisfacer las necesidades materiales pero, para la mayoría de la gente, lo que gana nunca será bastante para satisfacer las necesidades de seguridad y, sobre todo, las del Ego o Estatus. Se puede afirmar que: "Unos cuantos ganan demasiado, pero nadie gana lo suficiente".

El empleado no ve la compensación como una cantidad técnicamente definida con la que se pretende mantenerlo en una posición competitiva y premiarlo por su contribución a los resultados de la empresa. Por más que lo anterior se comprenda racionalmente, la realidad es que en cualquier ser humano predomina una especie de egoísmo basado en las leyes del menor esfuerzo y la máxima utilidad.

La compensación permite que el empleado satisfaga sus necesidades primarias, tales como comer, vestirse, tener un techo bajo el cual protegerse, etc.

También le permite satisfacer necesidades de seguridad ante los riesgos y el futuro imprevisible. A través de ahorrar una parte de la compensación y de los beneficios (como el Seguro Social, el seguro de vida, el de gastos médicos, los planes de jubilación, etc.), el empleado adquiere seguridad ante eventos como la cesantía, la muerte, las enfermedades, etc.

8 Ley Federal del Trabajo, ISEF.

Instrumento

Administración de Sueldos y Compensaciones

La presente encuesta tiene como finalidad evaluar la administración de sueldos y compensaciones en Kwang Sung Electronics, México S.A. de C.V., para conocer su fortalezas y debilidades, y poder así establecer estrategias de mejora para evitar la insatisfacción de los empleados.

| | | | |
|-----------------|--|-------------------|--|
| Periodo: | | Población: | |
| Fecha: | | Muestra: | |

| | | | |
|--|---------|----------|--------------|
| 1.- Como describes el ambiente general de trabajo | | | |
| 1. Muy malo | 2. Malo | 3. Bueno | 4. Muy Bueno |
| 2.- Como consideras la atención brindada por el dept. de Contabilidad | | | |
| 1. Muy malo | 2. Malo | 3. Bueno | 4. Muy Bueno |

| | | | |
|---|---------|----------|--------------|
| 3.- Como consideras la atención brindada por el depto. De Rec. – Humanos | | | |
| 1. Muy malo | 2. Malo | 3. Bueno | 4. Muy Bueno |

| | | | |
|--|---------------|------------------|----------------------|
| 4.- La remuneración que se te da, es en relación a tu desempeño | | | |
| 1. Muy de acuerdo | 2. De acuerdo | 3. En desacuerdo | 4. Muy en desacuerdo |

| | | | |
|--|----------|-----------|---------------|
| 5.- Como consideras las prestaciones de la compañía | | | |
| 1. Muy malas | 2. Malas | 3. Buenas | 4. Muy Buenas |

| | | | |
|--|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| 6.- Que tipo de prestaciones te gustaría que se otorgaran a los empleados | | | |
| 1. Bono x Asistencia | 2. Bono x Puntualidad | 3. Bono x Productividad | 4. Otro (Especifique) |

| | | | |
|--|---------|----------|--------------|
| 7.- Como consideras el beneficio del 5 % de Fondo de Ahorro | | | |
| 1. Muy malo | 2. Malo | 3. Bueno | 4. Muy Bueno |

| | | | |
|---|---------------|-----------------------------|-------------------------|
| 8.- Que tipo de servicio te gustaría que se implementara | | | |
| 1. Comedor Industrial | 2. Transporte | 3. Servicio medico familiar | 4. Otro (Especifique) |

| | | | |
|---|---------|----------|--------------|
| 9.- Como consideras el sistema de evaluación para incremento de salarios | | | |
| 1. Muy malo | 2. Malo | 3. Bueno | 4. Muy Bueno |

| | | | |
|---|---------|----------|--------------|
| 10.- Se ha respetado la política de incremento de salario al evaluarte | | | |
| 1. Muy malo | 2. Malo | 3. Bueno | 4. Muy Bueno |



| | |
|--|-------|
| 11.- Se te ha dado a conocer tu plan de carrera en la empresa por el depto. de recursos humanos | |
| 1. Si | 2. No |

Esta pregunta fue realizada al personal que deserto de Kwang Sung en el periodo de Noviembre (20 Personas)

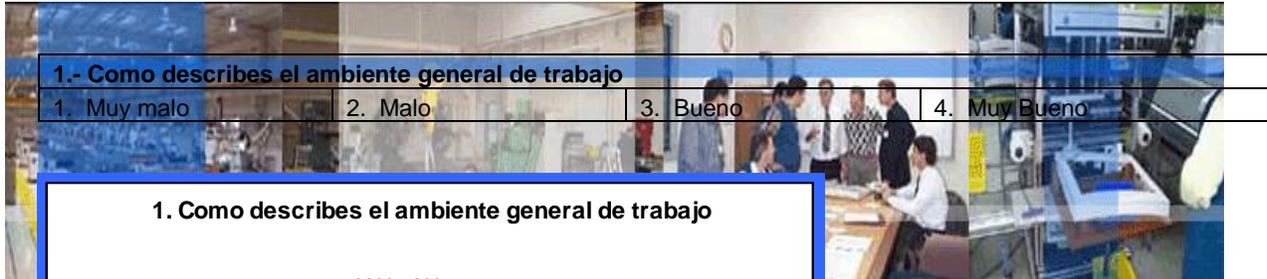
| | |
|---|--|
| 12.- Razones por las que renuncias de Kwang Sung (Noviembre) | |
| Faltas (Baja | |
| Salir de la Ciudad | |
| Otro Empleo | |
| Resicion de Cont. | |
| Sueldo Bajo | |
| Problemas Familiares | |
| Renuncia voluntaria | |
| Vencimiento contrato | |
| Problemas Salud | |

10. Resultados del Instrumento

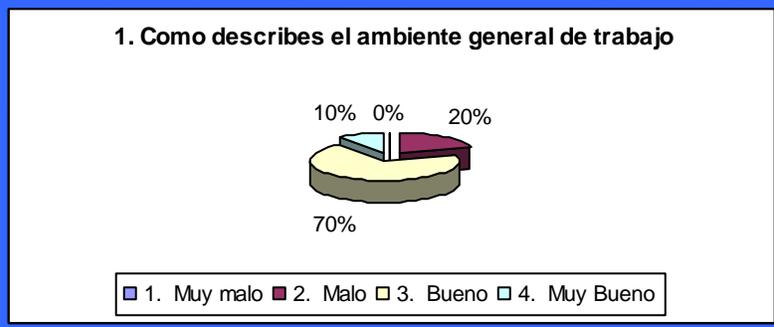
Administración de Sueldos y Compensaciones

La presente encuesta tiene como finalidad evaluar la administración de sueldos y compensaciones en Kwang Sung Electronics, México S.A. de C.V., para conocer su fortalezas y debilidades, y poder así establecer estrategias de mejora para evitar la insatisfacción de los empleados.

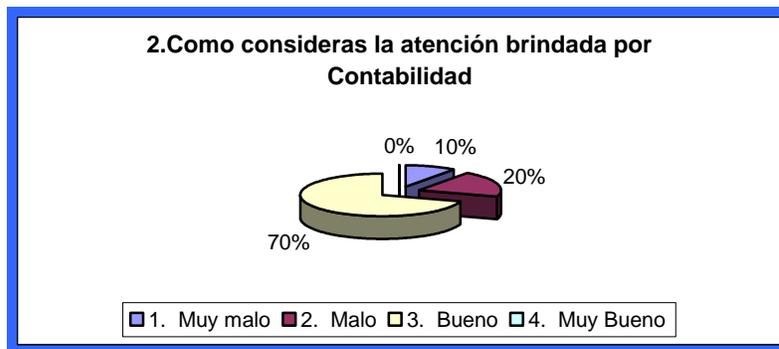
| | | | |
|-----------------|-----------------|-------------------|--------------|
| Periodo: | Nov - Dic | Población: | 340 |
| Fecha: | 15 de Diciembre | Muestra: | 32 Empleados |



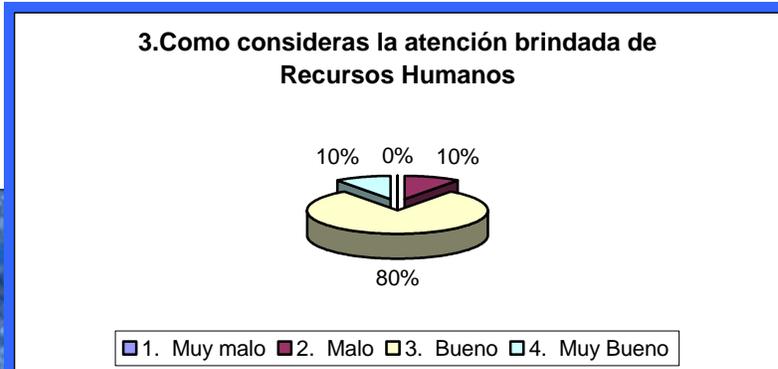
| | | | |
|--|---------|----------|--------------|
| 1.- Como describes el ambiente general de trabajo | | | |
| 1. Muy malo | 2. Malo | 3. Bueno | 4. Muy Bueno |



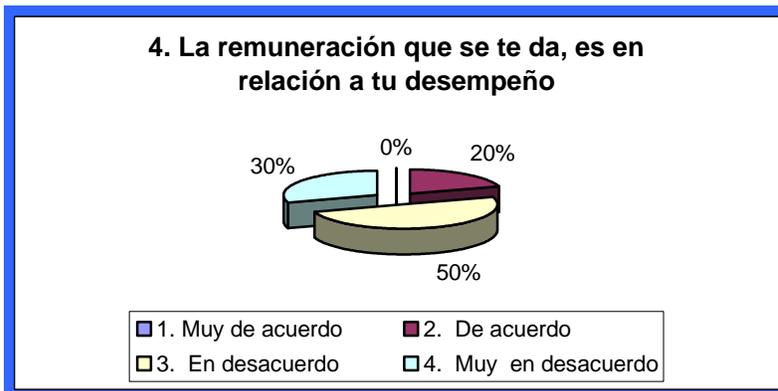
| | | | |
|--|---------|----------|--------------|
| 2.- Como consideras la atención brindada por el dept. de Contabilidad | | | |
| 1. Muy malo | 2. Malo | 3. Bueno | 4. Muy Bueno |



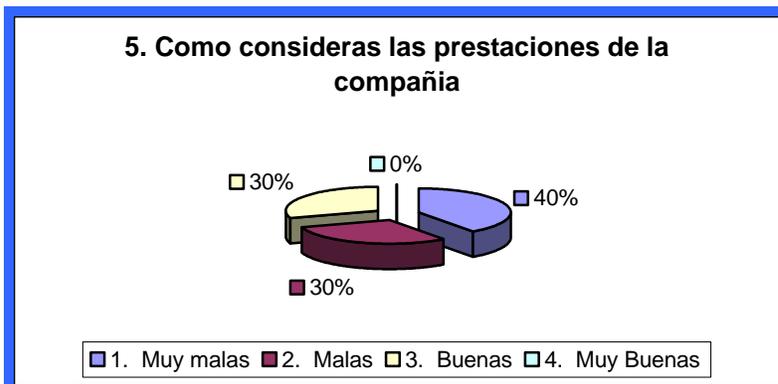
| | | | |
|---|---------|----------|--------------|
| 3.- Como consideras la atención brindada por el depto. De Rec. – Humanos | | | |
| 1. Muy malo | 2. Malo | 3. Bueno | 4. Muy Bueno |



| | | | |
|--|---------------|------------------|----------------------|
| 4.- La remuneración que se te da, es en relación a tu desempeño | | | |
| 1. Muy de acuerdo | 2. De acuerdo | 3. En desacuerdo | 4. Muy en desacuerdo |

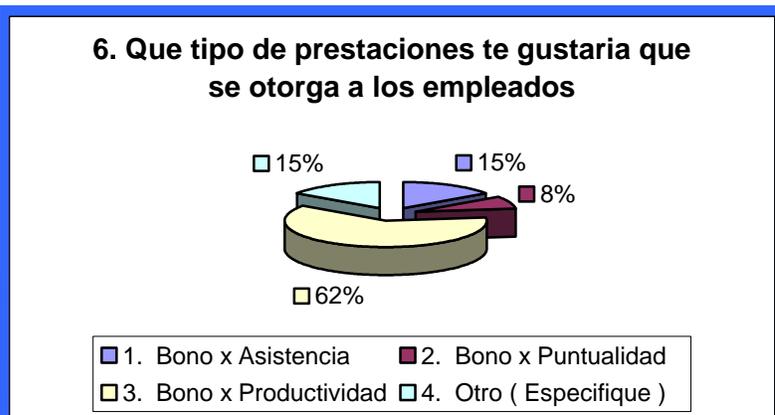


| | | | |
|--|----------|-----------|---------------|
| 5.- Como consideras las prestaciones de la compañía | | | |
| 1. Muy malas | 2. Malas | 3. Buenas | 4. Muy Buenas |



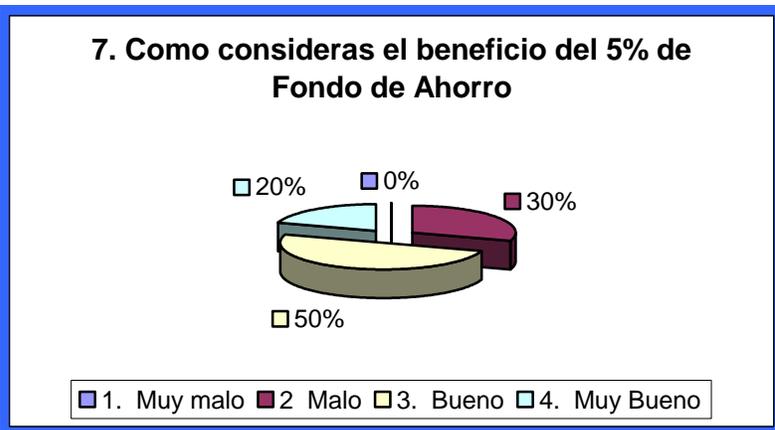
6.- Que tipo de prestaciones te gustaría que se otorgaran a los empleados

| | | | |
|----------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| 1. Bono x Asistencia | 2. Bono x Puntualidad | 3. Bono x Productividad | 4. Otro (Especifique) |
|----------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|



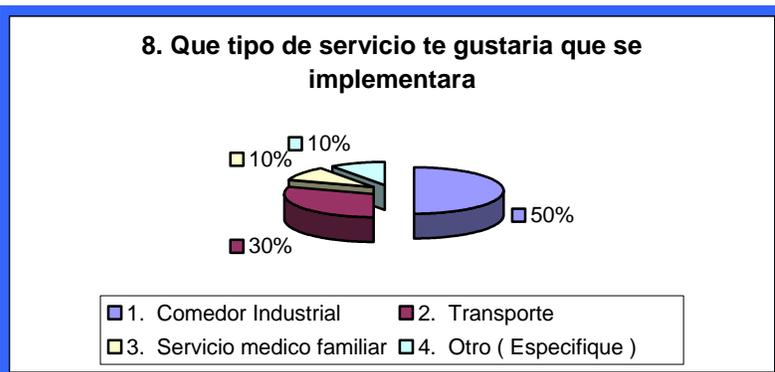
7.- Como consideras el beneficio del 5 % de Fondo de Ahorro

| | | | |
|-------------|---------|----------|--------------|
| 1. Muy malo | 2. Malo | 3. Bueno | 4. Muy Bueno |
|-------------|---------|----------|--------------|

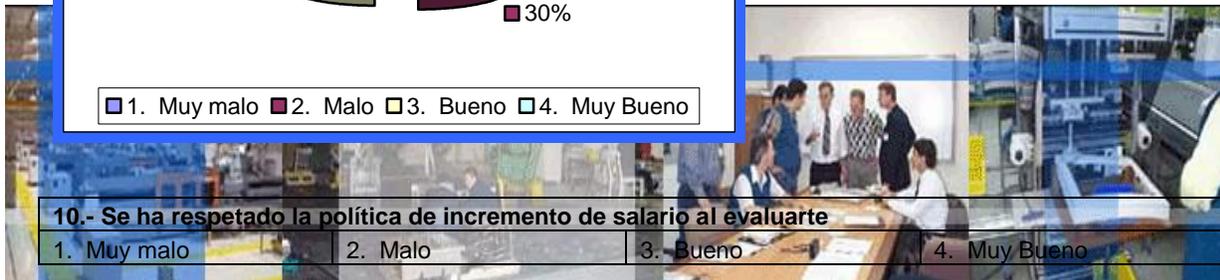
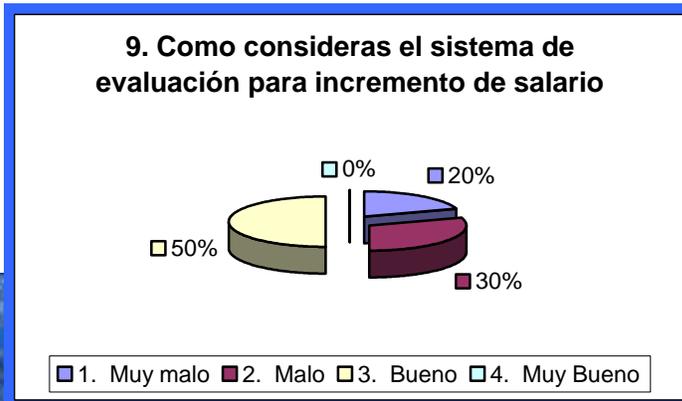


8.- Que tipo de servicio te gustaría que se implementara

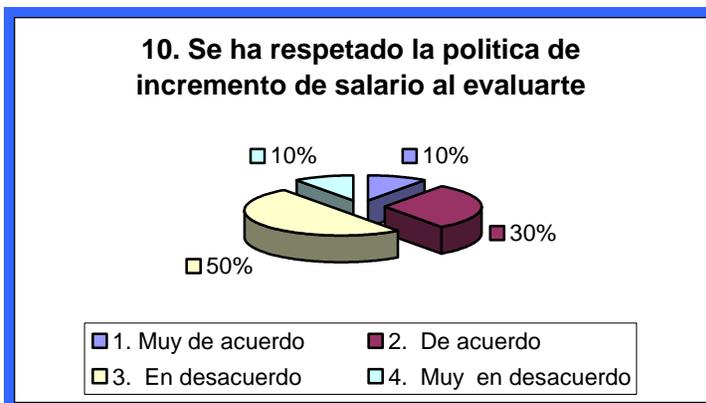
| | | | |
|-----------------------|---------------|-----------------------------|-------------------------|
| 1. Comedor Industrial | 2. Transporte | 3. Servicio medico familiar | 4. Otro (Especifique) |
|-----------------------|---------------|-----------------------------|-------------------------|



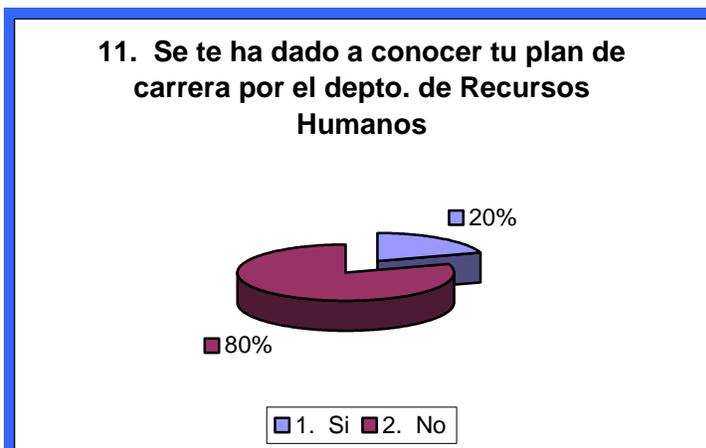
| | | | |
|---|---------|----------|--------------|
| 9.- Como consideras el sistema de evaluación para incremento de salarios | | | |
| 1. Muy malo | 2. Malo | 3. Bueno | 4. Muy Bueno |



| | | | |
|---|---------|----------|--------------|
| 10.- Se ha respetado la política de incremento de salario al evaluarte | | | |
| 1. Muy malo | 2. Malo | 3. Bueno | 4. Muy Bueno |

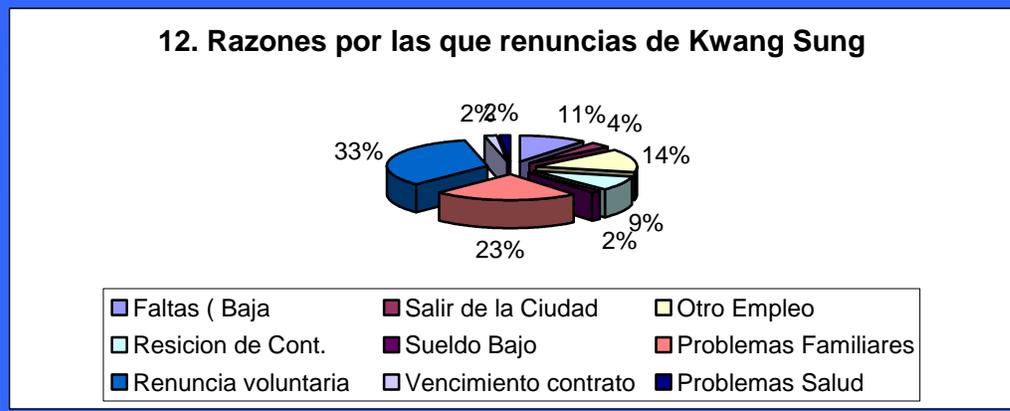


| | |
|--|-------|
| 11.- Se te ha dado a conocer tu plan de carrera en la empresa por el depto. de recursos humanos | |
| 1. Si | 2. No |



Esta pregunta fue realizada al personal que deserto de Kwang Sung en el periodo de Noviembre (20 Personas)

| 12.- Razones por las que renuncias de Kwang Sung (Noviembre) | |
|--|--|
| Faltas (Baja | |
| Salir de la Ciudad | |
| Otro Empleo | |
| Resicion de Cont. | |
| Sueldo Bajo | |
| Problemas Familiares | |
| Renuncia voluntaria | |
| Vencimiento contrato | |
| Problemas Salud | |



11. Propuesta de Mejora

De acuerdo a los resultados arrojados en la encuesta que se realizo a los trabajadores las propuestas de mejora son las siguientes: Debemos recordar que para Noviembre del 2004 todas estas propuestas no se habían realizado, aunque en la actualidad (2005) podremos apreciar en los **anexos** los avances de las propuestas una vez aprobadas.

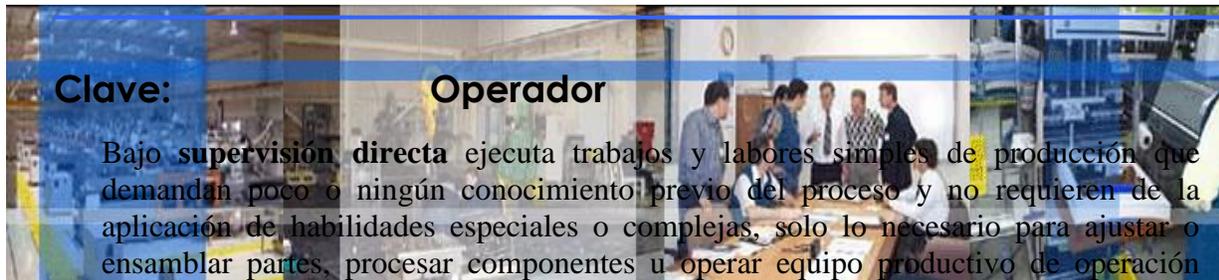


- ◆ Mejoramiento en las descripciones de puesto, para mejor valuación de los puestos.
- ◆ Crear catálogo de puestos organizacional. (Ver Anexo 1)
- ◆ Valuación de Puestos en la organización. (Ver Anexo 2)
- ◆ Alinear los puestos de la organización. (Ver Anexo 2)
- ◆ Establecer niveles de trabajo. (Ver Anexo 3)
- ◆ Formular políticas de compensaciones, que puedan ser respetadas por todos lo niveles. (Ver Anexo 4)
- ◆ Adquisición de software para administración de salarios, recomendable (TRESS).
- ◆ Implementar sistema de evaluación, recomendable 360°.
- ◆ Promover bonos de productividad a las áreas de producción, principalmente para nivel operativo.
- ◆ Contratación de una persona que de servicio exclusivo de atención a personal.

ANEXO 1

Catalogo de Puestos de Kwang Sung

Hoy en día se ha trabajado en las descripciones de puesto, fomentando el establecimiento de catálogo de puestos en la organización. Ejemplo:



Clave:

Operador

Bajo **supervisión directa** ejecuta trabajos y labores simples de producción que demandan poco o ningún conocimiento previo del proceso y no requieren de la aplicación de habilidades especiales o complejas, solo lo necesario para ajustar o ensamblar partes, procesar componentes u operar equipo productivo de operación sencilla. Labores que pueden ser realizadas por **personal de reciente ingreso**

Escolaridad: Primaria (saber leer y escribir)

Experiencia: Ninguna

Clave: **Operador “ Retrabajo ”**

Bajo **supervisión directa** ejecuta trabajos y labores simples de producción que demandan solamente un conocimiento básico del proceso y no requieren de la aplicación de habilidades específicas o complejas, solo lo necesario para ajustar o ensamblar partes, procesar componentes u operar equipo productivo de operación sencilla.

Escolaridad: Primaria (saber leer y escribir)

Experiencia: 3 meses.

Clave: **Aseador (Persona de Limpieza)**

Bajo **supervisión directa** realiza labores de limpieza, acomodo y otras labores generales en oficinas y áreas diversas de la planta. Puede operar equipos y máquinas sencillas de limpieza para realizar sus labores.

Escolaridad: Saber leer y escribir

Experiencia: **Ninguna**

ANEXO 2

Valuación y Alineamiento de Puestos

Una vez que han establecido las posiciones y detallado las descripciones de puesto se realizó el análisis de valuación puestos por puntos, quedando de la siguiente manera.



| No. | Nombre del Puesto | Puntos |
|-----|---|--------|
| 1 | Ingeniero de Proyectos | 337 |
| 2 | Trafico y Aduanas | 286 |
| 3 | Supervisor de moldeo | 283 |
| 4 | Supervisor de calidad | 256 |
| 5 | Asistente de recursos humanos | 251 |
| 6 | Supervisor de molinos | 244 |
| 7 | Asistente de compras | 236 |
| 8 | Sistemas | 212 |
| 9 | Tecnico de reparaciones | 199 |
| 10 | Asistente de Ventas | 181 |
| 11 | Supervisor de Almacén | 153 |
| 12 | Tecnico en mantenimiento | 143 |
| 13 | Auxiliar contable | 136 |
| 14 | Técnico en moldeo | 115 |
| 15 | Lider de molinos | 111 |
| 16 | Guia de línea de acabados | 109 |
| 17 | Auditor de QA | 106 |
| 18 | Lider de almacen | 103 |
| 19 | Tecnico en pad printer | 102 |
| 20 | Asistente de producción,almacen, moldeo | 99 |
| 21 | Montacarguista | 97 |
| 22 | Resinero- molinero | 93 |
| 23 | Guardias de seguridad | 90 |
| 24 | Operador de moldeo | 87 |
| 25 | Chofer | 84 |
| 26 | Operador de retrabajo | 72 |
| 27 | Operador de almacen | 72 |
| 28 | Pintor | 71 |
| 29 | Intendencia | 66 |
| 30 | Operador de acabados | 55 |

ANEXO 3

Uno de los avances importantes es haber establecido los niveles en la organización, ya que mediante ellos se podrá tener un mejor control y administración de los salarios y como resultado de esto, establecer las bases para mejorar el sistema de incrementos de salarios del personal promoviendo la equidad y la mejor remuneración a los empleados de acuerdo a sus posición en la organización. Ejemplo.

Niveles en Kwang Sung Electronics, México S.A. de C.V.

| Codigo | Operativo | | DATOS ACTUALES | | | | DATOS A MODIFICAR - 2005 | | | |
|--------|---|-------|----------------|--------|--------|---------|--------------------------|--------|--------|---------|
| | Posición | Nivel | Ocup. | S.Min. | S.Max. | S.Prom. | Ocup. | S.Min. | S.Max. | S.Prom. |
| | Operador " D " (Operador) | 1 | | | | | | | | |
| | Auxiliar de Almacén " D " (Operador) | 1 | | | | | | | | |
| | Operador " C " (Operador de Retrabajo - Molinero) | 2 | | | | | | | | |
| | Auxiliar de Almacén " B " (Reciclaje) | 2 | | | | | | | | |
| | Inspector (Auditor) | 2 | | | | | | | | |
| | Aseador (Intendencia) | 2 | | | | | | | | |
| | Guardia de Seguridad | 3 | | | | | | | | |

ANEXO 4

Tabla de Salarios Establecidos Acorde a los Niveles de la Empresa

Una vez establecidos los niveles, se ha realizado un análisis de mercado respecto a los salarios dentro de la área geográfica de operación de la empresa, así como una evaluación por parte de los gerentes para establecer la metodología de modificaciones salariales. Ejemplo. (**Los salarios aquí mencionados son ficticios**)

TABLA DE SUELDO PARA AUXILIAR EN REPARACION Clave:

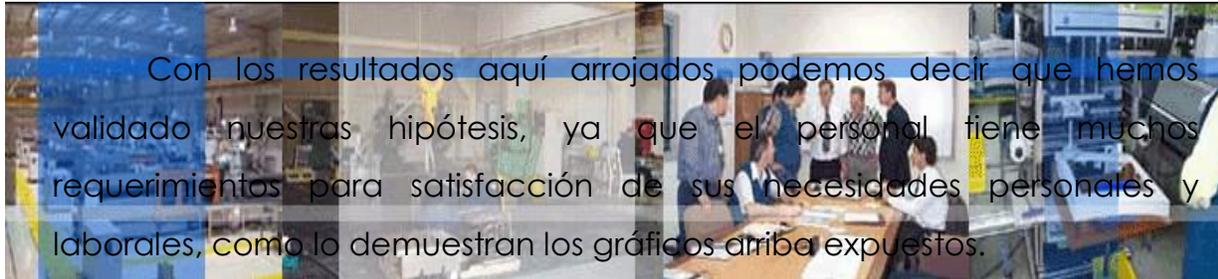
DE MOLDES

Fecha de Elaboración: 11-Mar-05 Fecha de Revision: 11-Mar-05 Fecha Efectiva: 21-Mar-05

| Antigüedad | Sin Experiencia | | Experiencia Comprobada | | |
|------------|-----------------|--------------------|------------------------|-----------|--------------|
| | Salario | Bono Productividad | Comprobada | Salario | Compensación |
| Mínimo | \$ 120.00 | \$ 20.00 | > 1 Año | \$ 170.00 | \$ - |
| 3er. mes | \$ 120.00 | \$ 40.00 | > 2 Años | \$ 180.00 | \$ 20.00 |
| 6to. Mes | \$ 150.00 | \$ 20.00 | > 3 Años | \$ 250.00 | \$ 50.00 |
| 1 año | \$ 170.00 | \$ - | > 4 Años | \$ 300.00 | \$ 50.00 |
| | | | Maximo | \$ 450.00 | |

Conclusiones

Este proyecto ha sido llevado de manera minuciosa, considero que esto no es el fin de la mejora de la administración de sueldos y compensaciones en Kwang Sung Electrónica S.A. de C.V.



Con los resultados aquí arrojados podemos decir que hemos validado nuestras hipótesis, ya que el personal tiene muchos requerimientos para satisfacción de sus necesidades personales y laborales, como lo demuestran los gráficos arriba expuestos.

Aun si consideramos que el ambiente de trabajo es bueno dentro de las áreas de operación, la percepción del personal respecto a las remuneraciones es que son desiguales y las prestaciones son mínimas en relación a su trabajo y necesidades económicas.

Una de las observaciones por parte de los trabajadores es su solicitud de promover bonos por productividad y la incursión de un comedor industrial que les pueda permitir ahorros en alimentación semanal durante horas de trabajo, así como la sensación dividida respecto a un 5% en fondo de ahorro, el cual es probable que pudiese cambiar para este ciclo de trabajo.

Una de las percepciones más preocupantes y en la cual se debe de trabajar de forma inmediata es en los planes de carrera y en las políticas de incrementos salariales, las cuales no son respetadas del todo creando inconformidad e insatisfacción en los empleados.

En los **anexos** podemos observar los avances hasta ahora realizados, los cuales han permitido a principios de este año robustecer el sistema de administración de salarios en Kwang Sung Electronics, y a su vez han permitido crear mayor certidumbre a todos los niveles, en la actualidad todos los departamentos conocen de las posibilidades



El siguiente paso a realizar es modificar el sistema electrónico donde se registra cada salario en la organización, el cual pueda permitir una mejor administración.

Sin duda este proyecto tiene muchas áreas de oportunidad, las cuales se han podido identificar gracias a la apertura de los administrativos de esta empresa, apertura que podrá en un periodo no muy largo disminuir los niveles de insatisfacción de los empleados y poder llevar a este corporativo competir en el mercado local.

Agradecimiento

Mediante una copia de este proyecto, se dan las gracias a la empresa Kwang Sung Electronics, México S.A. de C.V. por sus facilidades brindadas y espera de que las recomendaciones aquí planteadas promuevan la mejora continua en su sistema de administración de salarios y por ende un beneficio administrativo a cada miembro de la empresa.