

Introducción

El desarrollo y crecimiento de la iniciativa privada , en especial el sector de la transformación que actualmente se esta viviendo en la ciudad de Mexicali, ha impactado de manera negativa , a la fuerza productiva de las empresa , ya que la constante oferta de un mejor empleo, mejor salario, mejores instalaciones e incluso el ofrecimiento de un mejor ambiente de trabajo, ha obligado a las empresas a manejar paquetes de sueldos, prestaciones y compensaciones más competitivas y atractivas para poder elegir cual será la empresa en la que debemos de estar, y si hemos tomado la decisión correcta o no al ingresar a la organización, por eso he seleccionado el tema, del tabulador de salarios, para poder ofrecer a el personal de nuevo ingreso una plan de vida a corto plazo, y como podrán aspirar a ganar un mejor salario, ligado a la antigüedad y una evaluación del desempeño del trabajador, esto con la finalidad, de evitar que el nuevo ingreso busque otras alternativas, donde pueda desarrollarse.

La intención de este proyecto es poder ofrecer un salario digno, de acuerdo al trabajo, actividades, tareas, y obligaciones que el empleado tiene en el puesto que desempeña, para poder así retener al empleado en la organización, y que el departamento de recursos humanos, logre enfocarse a otras actividades que se tienen olvidadas, por el porcentaje tan alto de vacantes a cubrir, y así evitar el estar contratando continuamente, y que no se convierta en la actividad más importante del departamento.

Justificación

Dataproducs Imaging Solutions S.A. de C.V., es una empresa dedicada al reensamble de cartuchos para impresores de computadoras, fax, maquinas de escribir establecida en la región desde hace poco mas de 12 años, y el crecimiento que desde hace un año ha tenido, ha detonado la necesidad de contar con un nuevo tabulador, que invite al nuevo ingreso a permanecer dentro de la empresa, ya que en comparación con otras maquiladoras, Dataproducts es una empresa con actualmente cuenta con sueldos competitivos.

El investigar cuales son los posibles resultados o el impacto, que se pueda llegar a tener sobre el personal directo de Dataproducts, la reestructuración de un nuevo tabulador, es una de las principales causas por las cuales seleccioné este tema , ya que desde el inicio de mi vida laboral en la empresa , me preocupaba el hecho de que el personal de nuevo ingreso no tuviera una antigüedad mínima para poder desarrollarse y aprender las 20 distintas operaciones que se realizan para poder llegar a efectuar un producto terminado con calidad, y evitar en una gran medida, la inquietud y necesidad por parte del empleado de buscar nuevos espacios para poder emplearse, siendo la empresa actual en la cual me encuentro un excelente espacio para crecer dentro de ella.

El beneficio personal que persigo con la investigación de este proyecto crear un tabulador de salarios que ofrezca al personal un pago justo y equitativo por el desempeño de sus funciones a través de un análisis de puesto bien estructurado y el establecimiento de una correcta evaluación de desempeño para el personal directo de la empresa.



Tema
“Tabulador de salarios”

Planteamiento del problema

¿Qué impacto tiene el tabulador de salarios en el personal Directo de la empresa Dataproducts Imaging Solutions, S.A. de C.V., ubicada en PIMSA IV y cuales serán los efectos en cuanto a la rotación del personal en el 2007?

Delimitación

Límite Teórico causa y efecto: tabulador de Salarios

Límite Temporales: 2007

Límite Espacial: Dataproducts Imaging Solutions, S.A. de C.V.

Unidad de observación: Personal Directo

Contexto: social y empresarial

Planteamiento del problema

Para conocer cual será el impacto sobre el personal directo de la empresa Dataproducts Imaging Solutions S.A. de C.V., se implemento el nuevo tabulador, con la finalidad de establecer sinergia con el personal , ya que en años anteriores la evaluación del desempeño no era una herramienta suficiente para poder retener al empleado, siendo así la creación de uno nuevo, la clave para lograr que un empleado permanezca en la empresa por más tiempo, siendo la antigüedad y la certificaciones en los distintos procesos las variantes para poder brincar de un nivel de operador a otro.



Objetivos

1. Establecer un tabulador que satisfaga las necesidades del trabajador.
2. Analizar el tabulador actual para conocer su eficiencia.
3. Establecer una política salarial en materia de aumentos.

Antecedentes Históricos

La compensación dar y recibir es un hecho natural que siempre ha estado ligado a la existencia del ser humano. Ante un acto personal, espiritual económico o empresarial surgirá una compensación: salvación, felicidad, satisfacción o utilidad. Como algo natural ligado a la historia de la humanidad y de la sociedad, el dar y recibir son fundamentos del equilibrio, la justicia, la equidad y la reciprocidad.

Bajo este ambiente, las compensaciones se manifiestan en hechos de naturaleza espiritual, satisfacciones personales, reconocimientos o en retribuciones, ya sea en dinero o especie.

Un hecho muy importante en la vida del hombre, y lógicamente en las de las compensaciones, fue descubrir o inventar las herramientas, ya fuese para la caza o para defenderse de animales más fuertes que él. Esto lo llevo a un cambio de vida radical: a vivir en la tierra”, lo cual implicaba otras actividades adicionales, tales como cultivar y mantener familias “ propias “ clanes que permitieron no sólo su actividad sino supervivencia. Estas actividades en la tierra dieron lugar a las primeras haciendas originando el trueque. El trueque era solo el intercambio de unos productos por otros, principalmente de los denominados productos de “pan coger” pues la producción se daba única y exclusivamente para la subsistencia.

Con el invento de nuevos instrumentos de agricultura aumentaron la producción y la productividad de los campos, incrementándose así el “poder de cambiar” o compensar a los demás. Era lógico que un aumento en cualquier parte del universo equilibrado causara desequilibrio en otro, en lo que se refería a su compensación. Este cambio de ponderación logra que aquellos ofrecimientos (dar y recibir iguales) se tornen diferentes. Ahí surge el ofrecimiento: por una parte el producto y por otra la por primera vez la mano de obra, con su consiguiente compensación: pago en tierra donde se tenían que realizar algunos servicios propios del sistema de servidumbre.



En conclusión durante esta etapa, la compensación se recibía en forma de techo, comida y protección, pero también de tierra, semillas y herramientas.

El vivir en la tierra implicaba defender y defenderse: en otras palabras, cuidar lo que se tenía. Con las nuevas relaciones elaboradas surge la guerra, la cual implicó violencia, hombres desocupados fuerza de trabajo no utilizada. Para poder compensar a estas personas surge un valor simbólico, “la moneda” como contraprestación al servicio prestado. Por tanto, podemos afirmar que la compensación apareció como pago de un servicio prestado. A la par de la guerra las constructoras de mosquetes con su estructura organizacional – maestro, oficial aprendiz- como espina dorsal de nuestro aparato empresarial moderno, que sirvió como base para la elaboración de los sistemas modernos de compensación.

Con la abolición de las restricciones feudales y la transformación del sistema de trabajo doméstico por el sistema industrial, se creó una base para un sistema general de compensaciones empresariales. Bajo este sistema, el trabajador libre, pero sin propiedad, tiene que ofrecer su único capital, su fuerza de trabajo a fin de mantenerse a sí mismo y a su familia, mientras que el propietario de la maquinaria, el empresario, puede obtener la fuerza laboral haciendo que la gente trabaje para él, ofreciéndole a cambio una compensación que es lo que denominamos salario. En la actualidad, principalmente en las áreas industrializadas, la total o mayor parte de las compensaciones se reciben en dinero y otros incentivos financieros y sociales.

Significado del salario

El salario es una contraprestación por el trabajo de una persona en la organización. A cambio del dinero, el elemento simbólico intercambiable, la persona empeña parte de sí misma, de su esfuerzo y de su vida, comprometiéndose en una actividad cotidiana y con un estándar de desempeño en la organización.



Para las personas, el trabajo es un medio de alcanzar un objetivo intermedio, que es el salario. Según la teoría de las expectativas, el salario permite alcanzar muchos objetivos finales esperados por el individuo. En la práctica el salario es la fuente de renta que da poder adquisitivo a cada persona. El poder adquisitivo define el estándar de vida de cada persona y la satisfacción de su jerarquía de necesidades personales. El pago que el empleado recibe de la organización es el más importante elemento de su poder adquisitivo. El volumen de dinero que una persona paga también sirve como indicador de poder y de prestigio, lo cual influye en sus sentimientos de autoestima. En síntesis, la remuneración afecta a las personas desde el punto de vista económico, sociológico y psicológico.

Para la organización, el salario representa un costo, y una inversión. Costo, porque el salario se refleja en el costo del producto o del servicio final; inversión, porque representa la aplicación del dinero en un factor de producción – el trabajo – (como medio de agregar valor y obtener retorno mayor a corto o mediano plazo).

La proporción de los salarios y los respectivos beneficios sociales del valor del producto o servicio ofrecido por la organización dependen del sector de la actividad de la organización. Cuanto mas automatizada sea la producción (tecnología del capital intensivo) tanto menor será la participación de los salarios en los costos de producción. Por otra parte cuanto mayor sea el índice de manufactura (tecnología de mano de obra intensiva), tanto mayor será la incidencia de los salarios y los beneficios sociales en los costos de producción.

En cualquiera de los dos casos, los salarios siempre representan para la organización un considerable volumen de dinero que se debe suministrar muy bien. De ahí la necesidad de la administración de salario.



Recompensas organizacionales en cuanto al salario

La actividad de las empresas se puede ver como un proceso de conversión de recursos a través de un sistema integrado capaz de proporcionar salidas o resultados. El proceso de conversión requiere la combinación óptima de entradas (esfuerzo humano, tecnología, materias primas, capital, etc.) en un conjunto de trabajo para producir resultados esperados. El elemento humano es parte vital e imprescindible de esta actividad. Los economistas acostumbran exponer tres factores de producción: recursos naturales, capital y trabajo. Cuando los tres se reúnen y combinan en administración adecuada, se crea capital o riqueza. Para quien conoce la teoría de sistemas, esto representa un fenómeno sinérgico o emergente sistémico.

El capital o la riqueza que se crea se reparte entre las partes involucradas en su generación: una parte, representada en costos, se da al proveedor (que proporciona las materias primas o equipos, los propietarios de maquinas, equipos o edificios alquilados, etc.); la otra, en intereses (a aquellos que prestaron el dinero a la organización); la otra parte, en dividendos (para aquellos que suministraron el capital de participación o de riesgo para el negocio) y la otra parte en salarios (a los empleados, y las prestaciones sociales derivadas). Así, cada recurso productivo tiene su costo y su beneficio, su inversión y retorno. El emergente sistémico o efecto sinérgico permite que el beneficio sea mayor que el costo y que el retorno compense la inversión realizada.

La compensación ofrecida por la organización influyen en la satisfacción de los empleados, pues cada empleado esta dispuesto a invertir sus recursos individuales, en la media en que obtenga retornos y resultados de sus inversiones.

Concepto de remuneración

Nadie trabaja gratis. Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación, esfuerzo personal, conocimientos, habilidades, si recibe la retribución adecuada. Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir en compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos. De ahí se deriva el concepto de remuneración total del empleado, que tiene tres componentes principales, como se observa en el cuadro siguiente, y en donde la proporción relativa de cada uno de los tres varía de una organización a otra.

Los tres componentes de la remuneración total

En la mayoría de las organizaciones, el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica o pago fijo que recibe el empleado de manera regular como salario mensual o salario por hora. La remuneración básica esta presentada por el salario, ya sea por horas, semanal, quincenal o mensual. En la actividad económica, salario es la remuneración en dinero recibida por el trabajador por la venta de su fuerza de trabajo.

Aunque existieron trabajadores asalariados en otros periodos de la historia, solo la llegada del capitalismo convirtió el salario en forma predominante de pago de la llamada mano de obra. El segundo componente de la remuneración total son los incentivos salariales: programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño. Los incentivos se conceden en diversas formas; por ejemplo, bonos y participación en los resultados, a título de recompensa por alcanzarlos. El tercer componente de la remuneración total son los beneficios, casi siempre denominados remuneración indirecta. Los beneficios se conceden a través de varios programas (vacacionales, seguro de vida, transporte subsidiado, restaurante subsidiado, etc.)

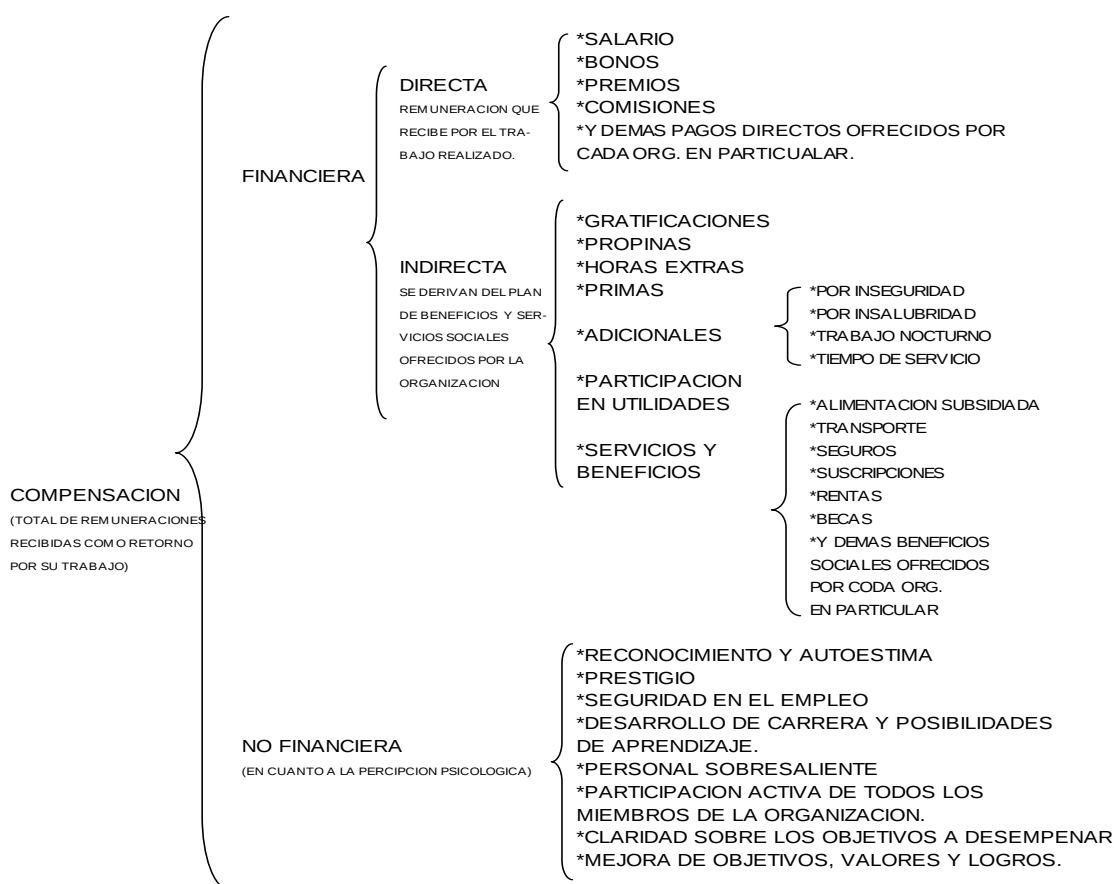


La remuneración total es el paquete de compensaciones cuantificables que recibe un empleado por su trabajo, y constituye el costo más importante de muchas organizaciones: llega a 60 % de los costos laborales (incluido salario y prestaciones sociales).

Cómo pagar y a quien pagar son dos aspectos cruciales en la estrategia de las organizaciones, pues afectan el costo del plan financiero y determinan la manera como consiguen un alto o bajo retorno destinado a remuneración, el nivel de salario es el elemento esencial en la posición competitiva de la organización en el mercado laboral y en sus relaciones con sus propios empleados.

Compensaciones financieras y no financieras

Las compensaciones se pueden clasificar en financieras y no financieras. Las compensaciones financieras pueden ser directas e indirectas. El siguiente cuadro muestra una idea resumida al respecto.



La compensación financiera directa es el pago que cada empleado recibe como salario, bonos, premios y comisiones. El salario que representa el elemento más importante, es la retribución en dinero o equivalente pagado por el empleador al empleado por el cargo que este ejerce y los servicios que presta durante determinado tiempo. El salario puede ser directo o indirecto.

El directo se percibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado; y se refiere a las horas trabajadas. Los empleados por hora reciben lo correspondiente al número de horas trabajadas efectivamente en el mes (excluyéndose el descanso semanal remunerado) multiplicado por el valor del salario por hora. El pago de salario por horas al personal directo facilita el cálculo de los costos de producción: las horas trabajadas se cargan a los costos directos de producción, mientras que las horas no trabajadas, vacaciones y prestaciones sociales se cargan a los costos indirectos.

La compensación financiera indirecta es el salario indirecto derivado de las cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización.

El salario indirecto incluye vacaciones, primas, propinas, adicionales (peligrosidad, insalubridad, trabajo nocturno, por tiempo de servicio, etc.), horas extras y el equivalente efectivo a los servicios y beneficios sociales ofrecidos por organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida grupal). La suma del salario diario y del salario indirecto constituye la remuneración.

En consecuencia la remuneración abarca todos los elementos del salario directo y los elementos del salario indirecto. En otras palabras, la remuneración constituye todo lo que el empleado recibe como fruto del trabajo que realiza en la organización. La remuneración es el género; el salario, la especie. Las compensaciones no financieras ofrecidas por la organización (por ejemplo: prestigio, autoestima, reconocimiento, seguridad en el empleo, etc.) afectan la satisfacción de las personas con el sistema de remuneración. De ahí la necesidad de considerarlas todas en conjunto.

Salario nominal y salario real

El salario representa la principal forma de compensación organizacional. Existen el salario nominal y salario real. El salario nominal representa el volumen de dinero fijado en el contrato individual para remunerar el cargo ocupado. En una economía inflacionaria, cuando el salario nominal no se actualiza periódicamente, este se erosiona y por consiguiente, pierde el poder adquisitivo. El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el volumen de dinero que recibe semanalmente o mensualmente y corresponde al poder adquisitivo o cantidad de mercancías que se pueden adquirir con un salario. En consecuencia, la sola reposición del valor real equivalente en el periodo anterior. De ahí la distinción entre reajuste del salario (precomposición del salario real) y aumento real del salario (incremento del salario real).

También existe el salario mínimo o menor remuneración permitida por ley para trabajadores de un país o sector de actividad económica. Para fijarlo, el estado interviene en el mercado laboral o, recurrir en muchos países, se negocia entre empleados y empleadores.

El salario se puede considerar desde varios aspectos diferentes:

1. Pago por un trabajo.
2. Medida del valor de un individuo en la organización.
3. Estatus jerárquico de la persona en la organización.

El salario es el núcleo de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dedican su tiempo y esfuerzo a las organizaciones y, en consecuencia, reciben dinero que representa el intercambio entre derechos y responsabilidades recíprocos entre empleado y empleador. La administración salarial es el proceso de administrar el programa de remuneración de la organización.

Varios conceptos de remuneración

Remuneración es el proceso que incluyen todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo.

Remuneración es la función de RH que maneja las recompensas que reciben las personas a cambio del desempeño de tareas organizacionales.

La remuneración incluye retornos financieros y servicios tangibles, además de beneficios de los empleados como parte de las relaciones de empleo.

Remuneración es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye tres componentes: remuneración básica, incentivos salariales y remuneración indirecta y beneficios.

Clases de salario

Existen tres clases de salario: por unidad de tiempo, por resultado y salario-tarea. El salario por unidad de tiempo es el pago de acuerdo con el tiempo en el que el trabajador permanece a disposición de la empresa, y la unidad de tiempo se puede dimensionar en una hora, semana, quincena o mes. Por esta razón los empleados se denominan por horas o por mes.

El salario por resultados se refiere a la cantidad o número de piezas u obras producidas, y abarca los sistemas incentivos (comisiones o porcentajes) y primas de producción (recompensas por la productividad alcanzada o por los negocios realizados).

El salario por tarea es una fusión de las dos clases anteriores: el empleado está sujeto a una jornada de trabajo, y el salario está determinado por la cantidad de piezas producidas.

Composición de los salarios

Los salarios dependen de varios factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que los condicionan. La definición de los salarios es compleja e incluye decisiones múltiples, pues los factores internos y externos están interrelacionados y ejercen efectos diferenciados sobre los salarios. Estos factores actúan independientemente o en conjunto armónico para elevar o bajar los salarios. Las decisiones respecto de los salarios se toman teniendo en cuenta el conjunto de los factores internos y externos, que constituyen el compuesto salarial.

IMPORTANCIA DE UNA ESTRUCTURA CONGRUENTE ENTRE SUELDOS Y SALARIOS

El monto del salario que debe pagarse a un empleado siempre ha sido un problema básico para cada empresa, y este problema no solo se limita a la determinación del salario actual, sino que incluye una retribución futura.

La decisión que tome la gerencia en cuanto a establecer un tabulador de salarios, tiene efectos positivos de largo alcance, ya que la distribución equitativa de la nomina de una organización proporciona una de las mejores bases para obtener relaciones armoniosas y bien fundamentadas entre empresa y empleado. Otros aspectos de la administración de personal se vuelven completamente inútiles cuando la estructura de sueldos y salarios es criticable. Aun cuando el descontento del personal se origina en muchas fuentes, dos principales son las retribuciones absoluta y relativa.

Un empleado se preocupa por el valor absoluto de su salario y por la relación que este guarda con el recibido por sus compañeros de trabajo, situación que se presenta por la comparación de talones, y en donde se generan disgustos en cualquiera de los dos aspectos.

Entendamos como valor absoluto a la cantidad de dinero que recibe el empleado por el trabajo que realiza, esta cantidad va a determinar, el nivel de vida del empleado, su posición económica en la comunidad y, la cantidad de bienes que puede adquirir. Su deseo natural es obtener más y más dinero para mejorar su situación en cada uno de los aspectos mencionados. Aun cuando muchos trabajadores se den cuenta de las limitantes a la cantidad de salario absoluta que puedan ganar, y la empresa pagar, origina mucha intranquilidad si los salarios cubiertos son demasiados distinto a los pagados por otras empresas o si no se guarda proporción con las utilidades que la organización obtiene; (El cuadro 1.3, muestra cual es el salario con el que las empresas maquiladoras contratan al personal operativo de nuevo ingreso).

La retribución absoluta es también de vital importancia para la administración, pues reconocen el descontento de los trabajadores, en este aspecto disminuye la eficiencia, daña la moral, aumenta la rotación de personal y destruye el espíritu de armonía y cooperación. Sin embargo, la administración tiene la responsabilidad de conservar un costo de nominas proporcionado a la relación ingresos-egresos del aspecto de las utilidades y de la administración efectiva de la empresa como un todo.

La retribución relativa es la que el empleado obtiene en relación a la ganada con sus compañeros de trabajo. Un empleado puede estar satisfecho con la cantidad de dinero que gana (retribución absoluta), hasta saber que otro empleado, de la misma compañía recibe un salario mayor a el, a cambio de un trabajo comparable, aun cuando no exista diferencia en la calidad de trabajo hecha, ni en la antigüedad de la otra persona en su puesto.

CUADRO 1.3: SALARIO DE CONTRATACION AL PERSONAL NUEVO INGRESO DIRECTO DE ALGUNAS EMPRESAS DE LA LOCALIDAD

NO.	NOMBRE EMPRESA	GIRO	SALARIO DIARIO
			OPERADOR NUEVO INGRESO
	PIMSA I		
1	AGENCIA ADUANAL EXIMIN	SERVICIOS DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN	\$120.00
2	CCN	MAQUINADO DE PRESION	\$200.00
3	CHROMALLOY	REPARACIÓN DE PARTES PARA TURBINAS AVIÓN	\$105.00
4	COTO TECHNOLOGY	ENSAMBLADO REVELADORES TABLEROS ELECTRÓNICOS	\$95.00
5	CROMSA DE MEXICALI	ANODIZADO Y PLATINADO DE PIEZAS METÁLICAS	NO DISPONIBLE
6	DAFMEX	PARTES VACIADAS EN METAL	\$95.00
7	GLOBAL LOGISTICS	SERVICIOS DE LOGISTICA	NO DISPONIBLE
8	ISOCLIMA	VIDRIOS BLINDADOS PARA AUTOMÓVILES	\$110.00
9	LANCER ORTHODONTICS	FABRICA DE EQUIPO Y ACCESORIOS DENTALES	\$90.00
10	MARTECH MDI	PRODUCTOS MÉDICOS	\$94.00
11	PILKINGTON	CRISTALES PARA AUTOMÓVILES	\$118.00
12	PPIMA THERMOFORMING	FABRICA DE EMPAQUES DE PLÁSTICO	\$81.90
13	SERVICIOS TEXTILES	LAVANDERIA INDUTRIAL	\$90.00
14	TECHNICOLOR	DUPLICACIÓN DE VIDEOCASSETES	\$80.00
15	TECHNOLGY SOLUTIONS	REPARACION DE MONITORES	NO DISPONIBLE
16	THAYER AEROSPACE	PRODUCTOS PARA INDUSTRIA AERONÁUTICA	\$120.00
17	VISHAY	ENSAMBLADO PRODUCTOS ELECTRONICOS	\$82.95
18	WDF	SERVICIOS DE SUBCONTRATACION	\$180.00
	PIMSA II		
19	ILUMINACIONES COOPER	LÁMPARAS DE EMERGENCIA	\$99.00
20	KWANG SUNG	INYECCIÓN DE PLÁSTICO	\$88.00
21	LG ELECTRONICS	TELEVISIONES Y CELULARES	\$83.00
	PIMSA III		
22	ANDERCRAFT	PRODUCTO MEDICO INYECCIÓN PLÁSTICO	\$85.00
23	CARDINAL HEALTH	PRODUCTOS UROLÓGICOS	\$80.90
24	SABRITAS	ELABORACIÓN DE BOTANAS	129.35
	PIMSA IV		
25	AMERICAN METER	ENSAMBLADO REGULADORES INDUSTRIALES PARA GAS	\$100.00
26	BI TECHNOLOGIES	RESISTENCIAS Y POTENCIÓMETROS	\$ 90.00
27	DATAPRODUCTS	ENSAMBLE DE SINTAS PARA IMPRESORAS	\$95.00
28	EXPOPARTES	HERRAMIENTAS PARA POZOS PETROLEROS	\$100.00
29	FURUKAWA	CABLEADO PARA BOLSAS DE AIRE	\$93.00
30	MARKO DE MÉXICO	FABRICACIÓN DE EMPAQUES DE POLIESTIRENO	\$90.00
31	TIMSA	MATALMECANICA	\$150.00
32	WABASH TECHNOLOGIES	SENSORES AUTOMOTRICEZ	\$93.00
33	ROBERT BOSCH	FABRICA DE HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS	86.63 Ensamble/ 90 Motores
34	EEMSA	ENSAMBLE ELECTRONICO Y METAL MECANICO	92.8408

En la determinación y administración de salarios hay otros factores que causan problemas. Los intentos por que se puedan llegar a realizar para corregirlas o disminuir su importancia pueden no llegar a tener el éxito completo. Como son demasiadas las decisiones que respecto a la determinación de salarios dependen del juicio personal, son inevitables los errores.

Los errores más comunes en las empresas son:

1. La valuación incorrecta del merito o valor de un empleado.
2. Favoritismo y discriminación hacia los empleados.
3. Falta de cambios o cambios incorrectos en el salario cuando de asciende, transfiere o degrada a un empleado.
4. Permitir que una presión indebida de los jefes, sindicatos y empleados tenga influencia en la determinación de salarios y;
5. Valuación incorrecta del valor de un puesto.

Los errores antes mencionados son causas de inequidad en los salarios de los empleados, en donde la inexistencia de la subjetividad al momento de realizar una evaluación de los resultados individuales del personal, provoca inequidad, y como consecuencia recibe menos quien mas lo merece o percibe mas quien menos lo amerita, esto se debe a problemas de apreciación o de sistemas de medición inadecuados, a esto le agregamos la mala fe, el favoritismo, y la discriminación por parte de los que realizan la evaluación del desempeño.

Una correcta evaluación del desempeño ayuda a escoger a los mejores candidatos para ser promovidos, de esta manera se asciende al empleado a un puesto con mayor peso relativo al original, ya que en ocasiones se observa como se promueve al personal a puestos de menor nivel al que ocupan o, el mejor de los casos quedan en puesto de igual nivel.

Si por parte de la dirección no se cuenta con herramientas necesarias para justificar el aumento, como lo es la evaluación del desempeño, esto se convertirá en un embudo para los jefes, y trataran de aumentar los salarios de su personal a cargo a manera de presión.

El valuar de manera correcta o incorrecta los puestos, trae como consecuencia el establecer salarios inadecuados en la empresa de manera interna y externa. Cuando esta valuación no existe, la cantidad a pagar se basa en su totalidad en el ocupante del puesto y no en la mezcla ideal de puesto-mercado-ocupante.

En el presente trabajo se realiza la descripción y análisis del puesto en observación (Operador N/I) de esta manera se pretende establecer una correcta valuación del puesto.

El aspecto legal del salario

La Ley Federal del Trabajo define al salario según el artículo 82 de la misma como: “Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo”; que con relación con el artículo 20 “; Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario”; el cual persigue fines para el ser humanos que ayuda a cubrir algunas de las necesidades básicas de (alimento, vivienda, salud, vestido, diversión, etcétera), la mayoría de los investigadores de las necesidades del ser humano otorgan gran importancia al salario, no exactamente como un factor de motivación hacia el trabajo, sino como ya se menciono, un factor de necesidades primarias y como un profundo desmotivador.

Uno de los objetivos del trabajo es conocer cuales serán los resultados que tendrá el tabulador actual en la empresa, al cual no atribuyo propiedades mágicas, ni es inútil, sino que evita desmotivar al personal mediante salarios remuneradores, justos y equitativos, y pretende en gran medida mejorar los resultados individuales si incluye el reconocimiento y la retroalimentación al empleado en su evaluación del desempeño individual.

El objetivo general de un buen programa es tratar de lograr una sana administración de remuneraciones al personal que traiga en consecuencia equidad en lo interno y competitividad en lo externo

Características de un buen programa de remuneración

Todo el proceso de administrar remuneraciones formal y sistemáticamente comienza con la remuneración base. Mientras esta no este perfectamente definida, todos los otros programas los que se cubren mas adelante y constituyen partes integrales de la administración de remuneraciones, carecerá de fundamento o no podrán existir, o si existen, no estarán bien constituidos. A continuación se enumeran los pasos que deben de darse para implementar un programa de remuneración base.

La remuneración base es la percepción garantizada que se le ofrece al trabajador como punto de partida de su remuneración total. Puede ocurrir que ella constituya el total de la remuneración en efectivo de un empleado, si carece de otros elementos compensatorios adicionales, lo cual es poco probable porque, generalmente existen componentes adicionales.

La remuneración base de una empresa están consignadas en una estructura de pago (llamada tabulador en México y algunos otros países) donde se clasifican todos los puestos que existen en la empresa y se indica la remuneración base que le corresponde a cada uno de ellos.

Un programa de remuneración base debe de llenar las características que se enumeran a continuación y se explica cada uno de ellos:

- Internamente equitativo
- Externamente competitivo
- Costeable
- Protector responsable de los recursos de la empresa
- Comprensible
- Fácil de administrar
- Adaptable al futuro
- Apropiado para la organización

La equidad interna

Se entiende por equidad interna la relación que existe entre los sueldos y salarios base de cada uno de los puestos, que asegure que estén en relación directa y en concordancia con el contenido de los puestos. Naturalmente un puesto de mayor categoría debe tener asignada una remuneración mayor. Para empezar es imposible concebir que un puesto tenga asignada una remuneración mayor, o siquiera igual, a la del jefe inmediato, porque con ello la estructura no solo sería inoperante sino que no tendría sentido.

“Equidad significa reconocer en el monto de la compensación el desempeño individual “ ¹

La equidad es sin duda la característica que permite lograr el bienestar entre el personal de la empresa, pero la falta de ella puede contribuir a crear los mayores problemas laborales. Investigadores en el tema de compensaciones han demostrado que ningún factor tiene un efecto mayor en la emoción y en la reacción del personal que su percepción de imparcialidad y equidad.

¹ Administración de Remuneraciones /Vadillo/ LIMUSA /1999

El salario representa lo más importante de los resultados, aunque los beneficios no monetarios también tienen relevancia. Dentro de la perspectiva psicosociológica, las personas siempre están comparando su contribución a la organización con el retorno que reciben y comparando esa ecuación de insumos/resultados con la de los demás colegas dentro y fuera de la organización. El modelo de justicia distributiva destaca que las personas estarán satisfechas cuando perciben que son remunerables equitativamente con relación a los colegas que tienen el mismo trabajo. Por otro lado, la equidad externa obedece al modelo del mercado de trabajo que fija los salarios conforme a las ocupaciones semejantes en otras organizaciones del mismo sector de actividad. La entidad externa equilibra los salarios de la organización con los del mercado laboral. La organización requiere balancear las dos formas de equidad para mantener la coherencia en su estructura salarial.

La creencia de que alguien se le trata injustamente tiene un efecto dramático y directo en la conducta y desempeño de un empleado.

El programa debe de ser competitivo en lo externo

Los sueldos no solo deben de pagarse con equidad en lo interno, sino que tienen que ser comparables con los del mercado de trabajo al que pertenezca la organización. En ocasiones la política de la empresa es pagar salarios similares a los del mercado, aunque también existen casos en que la política es estar determinando porcentaje por encima o por debajo de dicho promedio. Además de implantar el programa de compensaciones, también deberá de mantenerse actualizado.

Análisis de Puesto

Para poder establecer equidad en cuanto a salario, con este trabajo se pretende realizar el correcto análisis de puesto a evaluar.

La técnica conocida como análisis de puesto responde a una urgente necesidad de las empresas, para organizar eficazmente los trabajos de estas, es indispensable, conocer con toda precisión “lo que cada trabajador hace” y “las aptitudes que requiere para hacerlo bien”.

El análisis de puesto es un proceso mental, ordenado, que estudia los deberes, responsabilidades y condiciones de un trabajo determinado. La descripción de puestos es la consignación clara y sistemática de la información analizada. Se entiende por puesto: a aquel cargo específico, diseñado para que el ocupante desarrolle funciones, ya establecidas. El análisis la descripción de puesto se refiere al puesto, nunca al ocupante de este.

Utilidad del análisis y descripción de puesto

Los apartados que incluyen la descripción de puesto así como la orientación que a cada uno de ellos se de, dependerá del uso que pretenda darse a las descripciones. Por esto es importante definir los objetivos y la utilización antes de diseñar el formato.

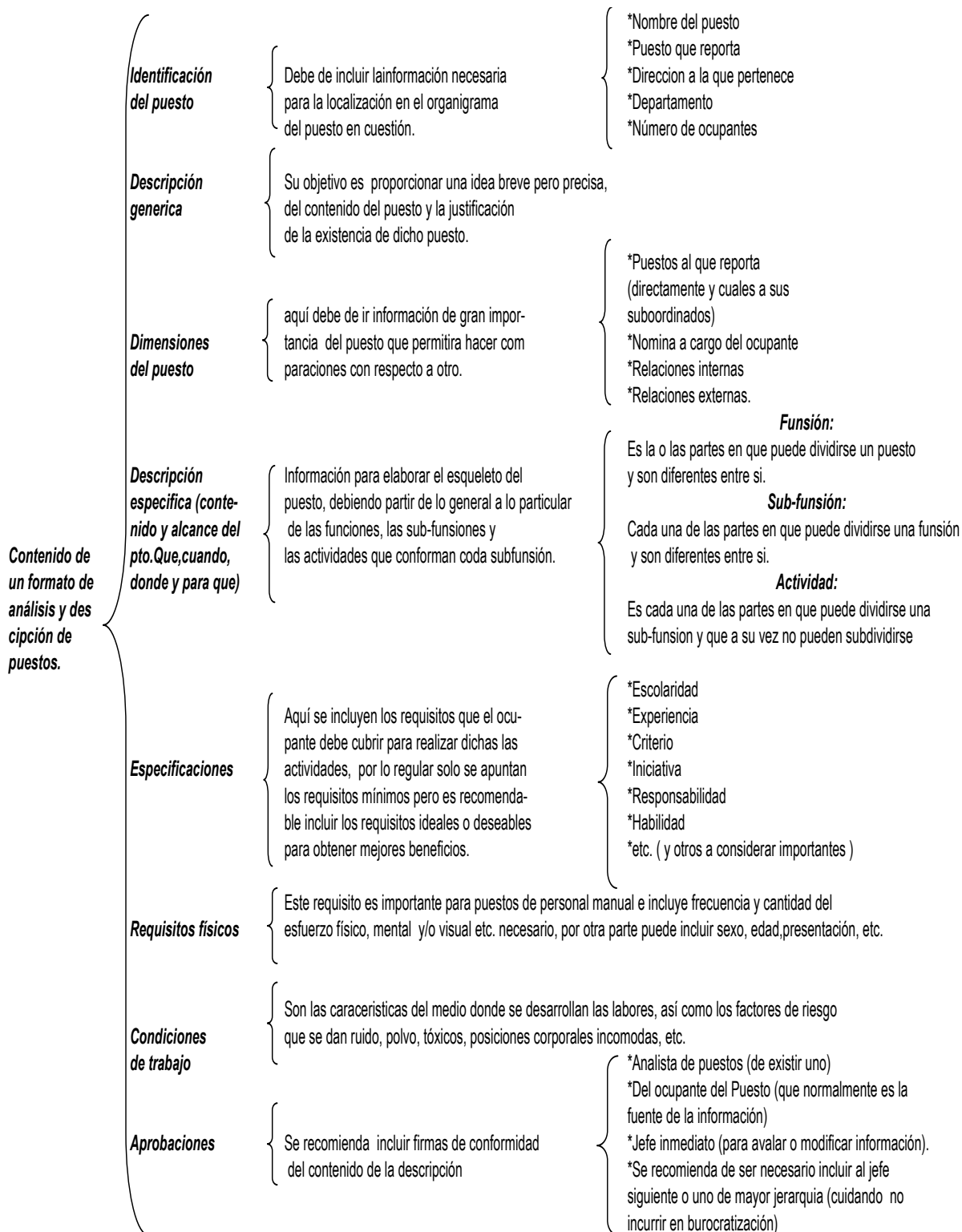
Algunos usos que pueden darse a las descripciones de puestos son:

- Trazo de perfiles de puestos para ser cubiertos a través de la comparación de estos con los de los prospectos, y así hacer promociones, cambios y contrataciones de personal de nuevo ingreso con mayor eficacia.
- Determinación de programas de capacitación y adiestramiento tomando en cuenta las diferencias entre los requisitos para ocupar el puesto y las características individuales del ocupante.

- Seguridad industrial, como auxiliar en la formación de programas relativos a esta disciplina, ya que las actividades relacionadas por el ocupante determinan parte de los riesgos de accidente. Además si la descripción incluye requisitos físicos y condiciones de trabajo, de ahí se desprenderán también algunas posibilidades de accidentes, provocar lesiones a otros o los riesgos de enfermedades de tipo profesional.
- Relaciones laborales, al permitir una mejor concepción de los planteamientos hechos por el personal o sus sindicatos, referidos a las actividades del puesto o cualquier otro de los apartados que incluyan su descripción. Por otra parte, ya que la descripción facilita al ocupante la realización de su trabajo al tener un mejor conocimiento del puesto, la relación laboral tenderá a ser mejor.
- Organización, en el diseño de una estructura (se anticipa lo que sucederá en cada puesto una vez que se implante), como modificación de la estructura existente, en la detección de duplicidad de funciones, o de funciones inútiles o incongruentes, en la mejora de sistemas de trabajo, etcétera.
- Evaluación del personal, como parámetro que permite comparar lo que debe hacerse con lo que en efecto el empleado hace; los requisitos que deben llenarse para ocupar el puesto y aquellos con los que en realidad cuenta el evaluado.

Existen muchos formatos de descripción y análisis de puesto, los cuales cuentan con diferentes estructuras, a continuación se muestra la información en cuanto al contenido de un análisis de puesto.

CONTENIDO DE UN FORMATO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO



La estructura de la administración de puestos será la adecuada, si hubo la suficiente previsión y plantación de la guía. Algunos principios para mejores descripciones específicas son:

Describir lógica y ordenadamente

La lógica y el orden permitirán que la descripción cumpla mejor sus objetivos. Un buen método para lograrlo es diseñar un “esqueleto” para cada puesto. Al desglosar el puesto en sus diferentes funciones y/o actividades como paso previo a la redacción permite.

- Ordenar en forma lógica las funciones, Sub-funciones y/o actividades de acuerdo con el proceso administrativo o con cualquier otro criterio relevante.
- Dejar bien definida cada una de las divisiones al responder a los cuestionamientos: que, como, cuando y donde y para que.

Utilizar verbos en infinitivo

Cada área incluye el esqueleto previamente formulado y para cada puesto representa una acción descrita a través de un verbo infinitivo. Este debe ser el que con mayor claridad describa la acción, por ejemplo, barrer, archivar, programar, producir, comprar, distribuir etc. Lo que se pretende es que la primera palabra de cada función, subfunción o actividad centre de inmediato a los usuarios de la principal acción que describe. Es posible utilizar términos cuantitativos, ya que facilitan la comprensión del contenido del puesto y dan una mejor idea de la dimensión del mismo. Pueden utilizarse términos como 200 kilogramos, 70 millones de pesos, diariamente, dos horas etc.

ANALISIS DE PUESTOS "Esqueleto" Ejemplo: Jefe de reclutamiento y selección de personal.		
Función	Sub-función	Actividad
1.- Reclutar	1.1. Determinar el perfil del puesto 1.2. Reclutar internamente	1.2.1. Comparar perfil puesto/persona 1.2.2. Preseleccionar y jerarquizar candidato 1.2.3. Presentar candidatos jefe solicitante 1.2.4. Cubrir puestos
2. Seleccionar	1.3. Reclutar externamente 2.1. Seleccionar personal interno 2.2. Seleccionar personal externo	1.3.1. Planear reclutamiento 1.3.2. Reclutar 2.1.1. Recabar información con el jefe actual 2.1.2. Evaluar candidatos 2.1.3. Reportar al jefe que solicita 2.2.1. Entrevistar 2.2.2. Citar con el jefe 2.2.3. Evaluar 2.2.4. Enviar a examen medico

MEDIOS DE RECOPIACION DE INFORMACIÓN

Como podemos ver resulta difícil obtener la información sin ayuda de terceros para tal efecto podemos utilizar:

El cuestionario

Puede diseñarse para que lo responda el ocupante del puesto el jefe inmediato o cualquier otro informador (cuyas características son obvias), sin importar quien sea el informador el contenido deber cumplir con las necesidades que justifican el desarrollo del programa de análisis y descripción de puestos.

Es importante dar una clara, amplia y honesta explicación de lo que se espera de él o los informadores y la utilización que se hará de la información recabada. También es importante señalar que es lo que "no se debe esperar del programa", este requisito es valido en cualquier medio de levantamiento de información.



La entrevista

Se reúnen dos o mas personas con el objeto de recabar información para elaborar la descripción del puesto y puede efectuarla el analista, el ocupante (que es lo más recomendable) con el jefe del mismo.

Es útil contar con una guía ya que ayuda a evitar omisiones así como a unificar el formato de las descripciones que se incluirán en el programa. Esto también es importante cuando se recomienda el trabajo a más de un analista. Si quien diseño el programa no levanta directamente la información, requerirá entrenar y homogenizar el trabajo y aun el estilo de quienes recaben información y garantizar así la calidad de los pasos subsecuentes.

La observación directa

Esta técnica consiste en observar al ocupante del puesto cuando realiza las labores propias del puesto, tomar las notas pertinentes y, finalmente con esa base describir el puesto. Se utiliza sobre todo para trabajos repetitivos o rutinarios que no requieren mayores explicaciones. Es poco usual y se utiliza cuando en un solo día o menos podemos obtener la información de sus diferentes funciones.

Mixto

Utilizar más de uno de los métodos de recopilación de información. Sin importar cual sea el medio para recopilar la información es importante:

- Informar cual es la labor que realiza el analista en el programa en cuestión, sin hacer promesas y sugerencias.
- Exponer con nitidez los propósitos, para no generar dudas ni falsas expectativas.
- Explicar al detalle al informante cual es su papel y como será el resultado.
- Seguir una guía, y ser claro y concreto en el manejo de las preguntas.
- No descuidar que el resultado se refiere al puesto y no al ocupante.
- Ofrecer al ocupante la posibilidad de revisar la descripción una vez que este en limpio.
- Agradecer su colaboración.

DESCRIPCION DE PUESTOS EN BASE A COMPETENCIAS

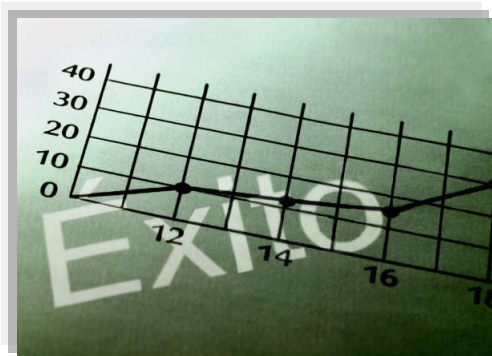
Esta modalidad para describir puestos, en términos generales ausente en los países de los sistemas de administración de compensaciones de los países no desarrollados, es una formula que orienta al personal y a la organización al logro de resultados concretos. Busca ser una herramienta que proporcione en el personal la categoría individual de “competente”.

El termino “*competencia*” esta ligado a ser competente y no a “*competir*”.

De modo tradicional, la administración de personal en general la de compensaciones en particular, tienen al puesto (sobre todo las funciones en que este se divide) como materia prima básica para sustentar las técnicas. Las funciones son el primer “corte” que puede hacerse al puesto, de elementos diferentes entre si.

Para describir a un puesto, en base a competencias, deben “traducirse” las funciones contenidas en un puesto en “competencias”. Ello sustituirá el apartado de “especificaciones” de la descripción tradicional. Ya que *las “competencias son las habilidades y actitudes que el individuo debe mostrar para cubrir los estándares requeridos para desempeñar una determinada función o proceso*, la expresión escrita de lo anterior constituye las especificaciones del puesto, determinado con base en competencias.

Será competente en estos términos quien reúna las competencias que exige el puesto. Siempre será una norma saludable de la administración de personal hacer saber con exactitud a cada ejecutivo, empleado o trabajador, que se espera de el en el desempeño de su puesto. La descripción de puestos ayuda a este propósito, en particular a la sección de competencias; pero no solo será útil para el trabajador, si no para el propio jefe, el capacitador, el sindicato, y en general para todo aquel ligado a la administración del personal.



GUIA DE DESCRIPCION DE PUESTOS			
NOMBRE:		SECCION:	
TITULO:		NO. DE OCUPANTES:	
DIVISION:		JEFE INMEDIATO:	
AREA:		ANALISTA:	
DEPARTAMENTO:		FECHA:	
DESCRIPCION GENERICA			
(pregúntese en que consiste su trabajo, que función llena y que finalidad persigue, es decir, cual es la finalidad que justifica su puesto) Describa brevemente			
DIMENSIONES			
Puestos que le reportan			
Nomina actual a su cargo			
NATURALEZA Y ALCANCE			
A) Actividades diarias y constantes (recordar: que, como, cuando, donde y para que)		Horas aproximadamente en % de tiempo invertido.	
B) Actividades periódicas (repartidas en intervalos regulares, aunque no diarias)		Horas aproximadamente en % de tiempo invertido.	
Aprox. Cada			
C) Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares)		Horas aproximadamente en % de tiempo invertido.	
D) Otras obligaciones y responsabilidades:		Horas aproximadamente o % de tiempo invertido.	
E) Observaciones generales del analista:			
RELACIONES			
<i>Internas (puestos)</i>			
Con		Para	
Con		Para	
<i>Externas (compañías, dependencias, clientes, etc.)</i>			
Con		Para	
Con		Para	
ESPECIFICACIONES			
Solo en caso de la descripción tradicional; en la elaborada en base en competencias deberán notarse estas.			
1.- Conocimientos necesarios (indique los conocimientos requeridos para el puesto)			
Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son: (escolaridad)			
2.- Experiencia:			
a) Fuera de la empresa : en que puesto?		Por cuanto tiempo ?	

b) En la empresa											
En que puesto? _____	Por cuanto tiempo? _____										
c) En el puesto											
Anotar en cuanto tiempo se considera que conocerá bien el puesto, de tal forma que su desempeño sea satisfactorio. 3.- Iniciativa: a) El puesto exige solo iniciativa normal por tratarse de labores rutinarias SI() NO () b) Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. para su trabajo SI() NO () c) Exige pensar mejoras, procesos, estrategias etc. para varios puestos SI() NO() d) El puesto tiene como base esencial, pero parcial, la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos etc. SI() NO() e) El puesto esta dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas métodos, procedimientos etc. SI () NO () f) El empleado debe organizar diariamente en forma distinta el trabajo de otros? SI() NO() En caso positivo, describir esa organización: _____											
g) El empleado tiene que tomar decisiones y/o resolver problemas? En este caso, marcar lo adecuado en el cuadro siguiente:											
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 2px;">Sencillos</td> <td style="width: 50%; padding: 2px;">Importantes</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Eventual</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Poco frecuente</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Frecuente</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Constante</td> <td></td> </tr> </table>	Sencillos	Importantes	Eventual		Poco frecuente		Frecuente		Constante	
Sencillos	Importantes										
Eventual											
Poco frecuente											
Frecuente											
Constante											
h) Ejemplificar el tipo de decisiones mas común que debe tomar y/o problemas que enfrenta: _____											
i) En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente puede consultar.											
	<table style="width: 100%;"> <tr> <td>Siempre</td> <td>()</td> </tr> <tr> <td>Solo en casos difíciles</td> <td>()</td> </tr> <tr> <td>Debe decidir por si mismo</td> <td>()</td> </tr> </table>	Siempre	()	Solo en casos difíciles	()	Debe decidir por si mismo	()				
Siempre	()										
Solo en casos difíciles	()										
Debe decidir por si mismo	()										
4.-Requisitos											
a) El puesto exige _____% de aplicación manual. Describir esa destreza manual: _____											
b) Exige determinados requisitos de:											
Edad _____	Don de mando _____	Estado civil _____									
Sexo _____	Presentación _____	Otros _____									
5.- Responsabilidades de bienes y valores.											
a) Equipo _____											
b) Dinero _____ Cantidad \$ _____											
Doctos. _____ Cantidad \$ _____											
c) Posibilidad de perdidas											
Remota		Probable									

Daño anual aproximado que puede causarse, no obstante un cuidado normal y aunque de hecho en casos concretos no siempre cause: \$ _____

6.- Responsabilidad en tramites y procesos:

a) El tipo de problemas que puede presentarse al ocurrir un error en los tramites y procesos seguidos en el puesto, trae como consecuencia:

- | | |
|--|--------|
| La inevitable repetición del trabajo | () |
| Trastornos que afectan a toda la sección | () |
| Trastornos que afectan a otros departamentos | () |
| Trastornos que trasciendan fuera de la entidad | () |

b) Estos errores por lo regular son:

- | | |
|-----------------------------------|--------|
| Fáciles de descubrir y corregir | () |
| Difíciles de descubrir y corregir | () |

Evaluación de puestos

La evaluación de puestos es un método sistemático de la administración de remuneraciones que permite jerarquizar puestos de acuerdo a su importancia relativa que guardan entre si, para una organización determinada y constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado en un periodo determinado de evaluación. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tiene a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que se pueden tomar. ²

Si en la empresa se cuenta con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal, puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información de recursos humanos.

² Gestión del talento humano/ Idalberto Chiavenato / Mac Graw Hill 2002

Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas las facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe de ser valido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe de identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, empleados y obreros, necesitan uniformidad, dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación de la misma, que en la mayoría de los casos, es tarea del supervisor del empleado.

Ventajas de la evaluación del desempeño

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos.
- Desiciones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente, puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Plantación y desarrollo de la carrera profesional: guía las desiciones sobre posibilidades profesionales específicas.

- Impresión en la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis del puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente, puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como familia, salud, finanzas, etcétera que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Existen diversos sistemas para evaluar el desempeño, los más utilizados son:

- Alineamiento
- Grados
- Puntos
- Mixto

La evaluación que se va a realizar en la empresa será aquella basada en puntos, la cual consiste en preseleccionar un grupo de factores adecuados para la organización de que se trata, dar un valor a cada uno de ellos expresado en puntos, mismo que será la base para dar valor a los grados y así, finalmente asignar valor a los puestos con el fin de ordenarlos de acuerdo con su importancia frente a los demás.

Este sistema es considerado como el más práctico y objetivo, sus principales fases son:

1. Procesamiento de los factores y el procesamiento de los grados en ambos casos se realiza la :
 - Determinación
 - Definición
 - Ponderación

2. Edición manual

3. Proceso de Evaluación:

- Comparación de los puestos con el manual
- Alineamiento por puntos
- Comparación de los resultados de la evaluación factor por factor.

En este tipo de evaluación el evaluador debe de conceder una evaluación subjetiva al desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación, se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto o factor, a fin de obtener varios cómputos, a la puntuación obtenida se asignara un incremento salarial

Las ventajas que este sistema presenta es que una vez que ya esta instalado, la aplicación y administración de este se facilita debido a la claridad del mismo, el hecho de contar con diversos factores de evaluación, que permite dar a los puestos un valor que es la sumatoria de los valores de los grados con que se califico, da una consistencia mayor que otros sistemas, así como mayor objetividad en la evaluación.

Las desventajas del sistema de puntos son que la instalación del programa es bastante lento ya que requiere de mucho tiempo administrativo e involucra el tiempo de muchas personas, y otra que el diseño del formato de evaluación presenta dificultades en la determinación de los factores y el valor que se le otorga a estos, considerando que cada organización requiere de diferentes factores y ponderaciones.

El lado practico del tabulador

Una vez que se cumplieron con los pasos del análisis y descripción de puestos del personal directo de una empresa en la cual el año pasado no se contaba, se procede realizar el tabulador de salarios, creando niveles de operador, tomando en cuenta las operaciones que se realizan en el área de producción.

Para poder establecer los puestos por niveles, se realizaron grupos de trabajo con los supervisores, de esta manera se llegó a un acuerdo para conocer cuales eran esos puestos por grado de dificultad y encasillarlos en un nivel.

Anteriormente estos eran los puestos del Nivel I:

- Ensamblador de Impacto
- Sellador
- Ayudante General
- Embolsador
- Operador de InkJet
- Operador General Láser
- Soldador
- Llenado de cinta
- Empacador
- Operador de Coating

El Nivel II contaba con las siguientes puestos:

- Llenador de tonner
- Ensamblador láser
- Desensamblador
- Post Test
- Expeditor
- Operador de Wide ribbon
- Operador de spool
- Operador de InkJet Raman
- Ensamblador de Tiphon
- Operador de Inking

Ambos casos el salario inicial era de \$95.00 pesos diarios, con un tope de \$ 150.00 pesos diarios, simultáneamente se realizaba la evaluación del desempeño cada año independientemente de la fecha de ingreso del empleado, alrededor de los meses de marzo o abril, que era cuando la inflación incrementaba, es aquí donde el departamento de recursos humanos, aprovecha la utilización de la evaluación del desempeño formato usado por mucho tiempo por la área de recursos humanos para justificar incrementos salariales, no usando este para su correcta aplicación: “ *la retroalimentación con el empleado*.”

Después de platicar con los 10 supervisores de producción, cuales eran las operaciones que en la actualidad tenían mayor importancia, se reestructuran, quedando como resultado la siguiente información:

OPERACIONES DEL AREA DE LASER		
	Operación	Clasificación
1	Post Test	D
2	Reparador	C
3	Empaque Final/Inspection	C
4	Ensamble de Hopper	C
5	Ensamble de Waste	C
6	Ensamble de Waste y hopper	C
7	Desensamble de Hopper	C
8	Desensamble de Waste	C
9	Desensamble General (Waste y Hopper)	C
10	Corte de Hopper	C
11	Limpieza de developer	C
12	Arenado	C
13	Endcaps	C
14	Llenado	B
15	Coating PCR	B
16	Coating Mag rollers	B
17	Sellado	B
18	Preparador de Componentes	B
19	Soldado de Hopper	A
20	Lubricacion de wiper blades	A

Las operaciones enlistadas están clasificadas por nivel de operador del A al D, es decir por grado dificultad, en donde las operaciones “A” los empleados de nuevo ingreso fácilmente pueden aprenderlas y certificarse en ellas. Cada puesto representara el nivel o categoría del mismo y el ingreso del ocupante.

TABULADOR PERSONAL DIRECTO 2007

Operador Nuevo Ingreso	\$95.00
Operador General	\$102.00
Operador con 2 meses de antigüedad aumento automático	
Operado A	\$110.00
Operador de 6 meses de antigüedad con evaluación de desempeño de 3.5 puntos y certificado en operaciones de Categoría A	
Operador B	\$116.00
Evaluación de desempeño de 3.5 puntos y certificado en operaciones de Categoría B, 6 meses después de su ultima certificación	
Operador C	\$122.00
Evaluación de desempeño de 3.5 puntos y certificado en operaciones de Categoría C, 6 meses después de su ultima certificación	
Operador D PostTest	\$128.00
Evaluación de desempeño de 3.5 puntos y certificado en operaciones de POST TEST, 6 meses después de su ultima certificación Nota: 2 para línea doble o larga 1 para línea corta	
Operador E	\$135.00
Certificado en todas las operaciones de la línea, evaluación de desempeño de 4 puntos, podrá obtenerla después de 6 meses de su última certificación Nota: 1 por línea.	
Guías de Línea	\$145.00

El tabulador de salarios, sirve para conocer en forma clara y objetiva la estructura de los salarios que se pagan en una empresa, y son creados con la finalidad de que no existan demasiadas irregularidades en la distribución de las retribuciones que se pagan, en nuestro caso, el tabulador es rígido, porque determina para cada nivel un solo monto de compensación.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO ACTUAL

En el tabulador de Dataproducts, el operador nuevo ingreso se contrata con un salario de \$ 95.00 pesos diarios, al segundo mes de antigüedad el departamento de recursos humanos, realiza el cambio automático del salario incrementándose a \$ 102.00 pesos diarios, posteriormente al cumplir 6 meses en la planta, se realizara la evaluación del desempeño a cada empleado activo, debiendo cumplir con una calificación de 3.5 puntos en el resultado de esta para poder subir de nivel.

En muchas organizaciones, es practica usual evaluar el desempeño de los empleados, sin embargo son muy pocas las que cuentan un sistema para poder efectuarlo, la evaluación del desempeño es una técnica de la administración de remuneraciones, que permite, de acuerdo a las políticas ya establecidas, servir de guía, para otorgar un incremento de sueldo, se prueba su utilidad, en el mejoramiento de la actuación del empleado, e incluso del jefe, ya que existe la participación de ambos.

La elección del sistema va a depender de la cultura de la organización en la que vamos a realizar la mecánica del proceso de evaluación, la principal dificultad a la que se enfrenta en departamento de recursos humanos, no es el realizar el formato ideal de evaluación, sino en comunicar, adiestrar, entrenar a los evaluadores, en este caso los supervisores de producción y los evaluados: personal directo; en el uso del sistema de evaluación, los objetivos de este, y la difícil tarea de evaluar sin miedos, prejuicios para evitar favoritismos.

Con la creación del tabulador y la aplicación de la evaluación del desempeño, se pretende en gran medida ir disminuyendo, hasta eliminar, el favoritismo y discriminación, ya que en años anteriores, a falta de la existencia de un correcto sistema de incremento salarial, se estaba presentando. Con el ajuste salarial aplicable en los meses de Marzo-Abril, solo se incrementaba el sueldo a aquellos empleados que eran los favoritos del supervisor, olvidándose de aquellos quienes, el desempeño si fue el adecuado.

El formato de la evaluación del desempeño esta diseñado con un enfoque tradicional, el cual incluye factores de medición, como aspectos de eficiencia, calidad en su trabajo, seguridad e higiene, disciplina, asistencia y limpieza.

A continuación se presenta el formato de la evaluación del desempeño que se utiliza en Dataproducts Imaging Solutions, S.A. de C.V., en donde el tipo de aumento de sueldo que se otorgara será por meritos, concebido de acuerdo a las políticas que se establecieron con respecto al desempeño que en un periodo determinado haya mostrado el empleado:

- Tener categoría Operador Nivel: A, B, C, D ó E.
- Evaluación de desempeño de 3.5 puntos o mas.
- Cumplir con certificación en operaciones de categoría: A, B, C, D ó E;(según sea caso).
- Haber pasado 6 meses de su última evaluación.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO ACTUAL

NOMBRE DEL EMPLEADO	NUMERO DE EMPLEADO	DEPARTAMENTO
PERIODO DE EVALUACION	FECHA DE INGRESO	OPERADOR NIVEL

	EXCELENTE 4	BUENO 3	REGULAR 1.5	DEFICIENTE 1	FACTOR %	VALOR
EFICIENCIA	STANDARD DE PRODUCCION DE 100% O MAYOR	STANDARD DE PRODUCCION ENTRE 99% Y 80%	STANDARD DE PRODUCCION ENTRE 79% Y 70%	STANDARD DE PRODUCCION ENTRE 69% Y 50 %	0.30	
CALIDAD	SIEMPRE REALIZA BIEN SU TRABAJO Y NO REQUIERE SUPERVISION	GENERALMENTE NO ES NECESARIO VERIFICAR SU TRABAJO.	OCASIONALMENTE SE NECESITA ESTAR REVISANDO SU TRABAJO PARA QUE NO COMETA ERRORES	FRECUENTEMENTE SE LE TIENE QUE REVISAR YA QUE NO PRESTA ATENCION A LO QUE SE LE INDICA	0.20	
SEGURIDAD & HIGIENE	SIEMPRE USA SU EQUIPO DE SEGURIDAD Y UNIFORME	TIENE 1 AMONESTACION POR NO USAR SU EQUIPO DE SEGURIDAD Y UNIFORME	TIENE 2 AMONESTACIONES POR NO USAR SU EQUIPO DE SEGURIDAD Y UNIFORME	NO USA SU EQUIPO DE SEGURIDAD, SIEMPRE REQUIERE DE SUPERVISION	0.10	
DISCIPLINA	NO INFRINGE NINGUNA REGLA SIEMPRE CUMPLE CON EL REGLAMENTO	OCASIONALMENTE INFRINGE LAS REGLAS	INFRINGE LAS REGLAS CONSTANTEMENTE	INFRINGE LA MISMA REGLA CONSTANTEMENTE	0.10	
ASISTENCIA	NO TIENE FALTAS, NI RETARDOS EN EL PERIODO EVALUADO	TIENE 1 FALTA Y ALGUNOS RETARDOS EN EL PERIODO EVALUADO	TIENE 3 FALTAS Y RETARDOS EN EL PERIODO EVALUADO	TIENE MAS DE 3 FALTAS EN EL PERIODO EVALUADO	0.25	
LIMPIEZA	SIEMPRE MANTIENE SU AREA DE TRABAJO LIMPIA Y ORDENADA	GENERALMENTE SU AREA DE TRABAJO SE ENCUENTRA LIMPIA Y ORDENADA	OCASIONALMENTE SE LE TIENE QUE DAR INSTRUCCIONES PARA QUE LIMPIE Y ORDENE SU AREA DE TRABAJO	FRECUENTEMENTE SE LE DAN INSTRUCCIONES PARA QUE LIMPIE Y ORDENE SU AREA	0.05	

	RESULTADO	
--	------------------	--

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:**DESARROLLO Y ENTRENAMIENTO DEL EMPLEADO**

Necesita este empleado entrenamiento específico para mejorar su desempeño actual? () Sí () No
Si la respuesta es sí, favor de especificar: _____

NOMBRE DEL SUPERVISOR	GERENTE DE AREA FECHA
FIRMA DEL SUPERVISOR FECHA	FIRMA DEL TRABAJADOR FECHA

PARA SER LLENADO POR RECURSOS HUMANOS

NIVEL ACTUAL DE OPERADOR:	TIENE LAS CERTIFICACIONES DEL SIGUIENTE NIVEL: ____ SI ____ NO ANEXAR REPORTE INDIVIDUAL DE CERTIFICACIONES	
SE PROMUEVE A NIVEL:	NUEVO SALARIO:	PROXIMA EVALUACION: / /

Si bien el formato de evaluación del desempeño se diseñó, para calificar de manera excelente todos los factores que incluye, existe uno de ellos que nos afectando en la actualidad y es: la asistencia, factor en el cual se aplicó un candado en el que así se califique de manera extraordinaria o excelente a un empleado en los 5 restantes factores, este no pasará su evaluación si cuenta con 3 faltas en el periodo de los seis meses en los cuales se está evaluando, esto se aplicó debido al alto porcentaje de ausentismo existente alrededor del 5.7 % y 6 % por turno.

La apatía es una característica que el evaluador muestra al momento de aplicar el formato, algunos argumentan que el empleado no tiene disponibilidad para aprender, otros no desean ser capacitados, ahora el empleado, marca la pauta para crecer de manera interna en la empresa. Estas dificultades se hicieron presente debido al hecho de haber trabajado sin ningún sistema de apoyo que ayudara al evaluador a calificar de manera subjetiva el desempeño de personal a su cargo.

Se estableció que la evaluación del desempeño se aplicara cada seis meses, y es en este mes de noviembre del 2007, cuando inicia su puesta en práctica por primera vez al personal directo de la planta.

A medida que se vayan desarrollando las etapas del proceso de la evaluación del desempeño por primera vez, en el siguiente periodo de evaluación se van a ir definiendo los conocimientos y/o habilidades con las que debe contar el evaluado, así como cuáles son los niveles básicos con los que debe cumplir el empleado, para cualquier aumento de salario.

Como consecuencia del establecimiento de este sistema de evaluación, tenemos la integración del empleado en este proyecto del departamento de recursos humanos, el cual se traduce en un mayor compromiso y participación, en una mayor capacidad de integración del evaluado a la organización y en el aumento de la eficacia organizativa, nos iremos quedando con gente excelente en la organización.

POLITICA DE INCREMENTO DE SALARIOS DE RECUROS HUMANOS

En la actualidad el departamento de recursos humanos de Dataproducts, no cuenta con una política en materia de incrementos salariales, se realiza la siguiente propuesta esperando sea de gran utilidad dentro del departamento de administración del personal y los departamentos que intervienen en su la realización de las evaluaciones del desempeño:

SE ESTABLECE COMO POLÍTICA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, PARA EL INCREMENTO DEL SALARIO DEL PERSONAL DIRECTO DE LA PLANTA LO SIGUIENTE:

Todos los aumentos que se otorguen se determinaran con base en el desempeño individual del empleado, deberán cumplir con una puntuación en la evaluación de desempeño de 3.5 puntos o más.

Cada seis meses será evaluado el personal, utilizando el sistema de evaluación del desempeño oficialmente instituido por la empresa. Lo anterior se hará en la penúltima quincena de cada semestre.

PERIODICIDAD PARA EL OTORGAMIENTO DEL INCREMENTO DE SUELDOS

Los incrementos de salario se concederán en periodos diferentes para los empleados, de acuerdo con el motivo que los origine, según sea la fecha para cada caso (cada seis meses a partir de su última evaluación).

Cualquiera que sea el tipo de aumento, siempre deberá basarse en el tabulador de salarios, para el incremento del sueldo del empleado, considerando la más reciente evaluación del desempeño.

ESTABLECIMIENTO DE SUELDOS EN LAS NUEVAS CONTRATACIONES DEL PERSONAL DIRECTO

Se asignara al empleado de nuevo ingreso el salario que establezca el departamento de recursos humanos, para su contratación inicial.

Se podrá incrementar el salario al empleado y categoría o nivel de operador según el tabulador vigente de Dataproducts Imaging Solutions S.A. de C.V., siempre y cuando su desempeño cumpla con las políticas de evaluación establecidas por recursos humanos.

No deberá ofrecérsele aumento alguno antes o en el momento en que se le contrate de planta sin consultar previamente al departamento de recursos humanos.

La fecha de contratación del empleado servirá de origen para el establecimiento de las fechas de incremento.

INCREMENTO DE SUELDOS POR EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La dirección de recursos humanos se encargara de realizar el formato de evaluación del desempeño de cada empleado, el reporte individual de certificaciones (kardex), y el calendario de incidencias correspondiente al periodo que se esta evaluando, de los departamentos de producción a cargo de cada supervisor.

La ultima evaluación del desempeño que se realice a cada empleado directo, determinara, la posición en cuanto a nivel de operador y el salario a otorgar con respecto al tabulador de salarios, si esta cumple con la puntuación requerida.

Con el fin de otorgar un nuevo sueldo superior al actual al empleado sometido a evaluación, al momento de registrarse su nuevo salario en sistema el empleado deberá:

- Cumplir con certificación en operaciones de categoría: A, B, C, D ó E;(según sea caso), para poder pasar al siguiente nivel.

- Evaluación de desempeño de 3.5 puntos o mas.
- Haber pasado 6 meses de su última evaluación

Si el empleado cumple con los puntos antes mencionados se cambiara el nivel de operador de cada empleado en los registros de la empresa.

Si el empleado no cumple con los puntos antes mencionados permanecerá en el mismo nivel de operador y se realizara su evaluación del desempeño en el siguiente periodo.

Con las anteriores reglas establecidas se pretende establecer una cultura de capacitación en los supervisores de el área de producción, ya que los obliga a entrenar a su personal en el resto de los procesos de la línea, para poder desarrollarse y incrementar su salario, ya que anteriormente al empleado lo encasillaban en una operación y lo dejaban ahí por siempre, porque ahí les funcionaba, porque en ese lugar era donde el empleado sacaba el estándar de producción, por la razón que fuera, ahora va a llegar el momento en el que el empleado solicite capacitación, porque se dará cuenta que si no se desarrolla, se quedara estancado.

Conclusiones

Es importante, insistir en la responsabilidad de departamento de recursos humanos en conseguir que los sueldos y salarios cumplan con los dos grandes objetivos: equidad interna y competitividad con el mercado de trabajo, ambos tienen implicaciones éticas muy importantes.

El departamento de recursos humanos lograra que, dentro de las posibilidades de la organización:

- Tenga mayores ingresos quien mas aporta a los resultados de la organización, aquí entra el reconocimiento y premiación a los empleados que muestran el sentido de pertenencia hacia la empresa a través de su compromiso y dedicación en el trabajo.
- El ingreso individual que obtenga el empleado reconozca el desempeño individual, este se lograra a través de una adecuada capacitación ya que los empleados que reciben capacitación constante son considerablemente más productivos, comparado con los que no la reciben. Como resultado de una buena capacitación enfocada a el entrenamiento en el resto de las operaciones, se espera un incremento en la eficiencia y que como resultado se obtenga una reducción en el tiempo utilizado para llevar a cabo las tareas, el ausentismo se disminuya, que la calidad en el producto aumente y que los accidentes se reduzcan. En un buen entrenamiento se refleja en una menor rotación del personal, normalmente el gasto ocasionado por la rotación del personal incluye, a: los gastos de contratación, los gastos de entrenamiento y la pérdida de la productividad. Pero ocasiona también otros problemas, como que los empleados de la línea tengan que cubrir el trabajo adicional, hasta que se haya contratado un nuevo empleado y este se encuentre capacitado, lo cual puede bajar seriamente el estado de ánimo de los empleados que participan, una razón mas por la cual la evaluación del desempeño tenga el éxito esperado dentro de la organización.

- Que los sueldos pagados sean acordes con el mercado de trabajo, como se aprecia en el cuadro de “salario de contratación al personal de nuevo ingreso en algunas maquiladoras de la localidad, en donde el salario diario de Dataproducts es competitivo dentro del mercado.
- Que la administración de remuneraciones no sea factor de desmotivación del personal, ya que la retribución tiene impacto además de su nivel de vida, en el reconocimiento que pueda alcanzar dentro y fuera del trabajo.
- Debemos de cuidar la competitividad de la empresa(capacidad financiera),con relación a los factores externos principales, que influyen en los niveles salariales que abarcan situaciones como las condiciones del mercado laboral: calidad en la mano de obra calificada de la zona, fuerza que ayuda a influir en los niveles de sueldos y salarios para reclutar y retener a los empleados competentes , y; los sueldos y salarios que pagan otras empresas por los empleos que son comparables dentro de la zona en la que la empresa se encuentra.
- La mecánica establecida para realizar la evaluación, no esta escrita en piedra, y puede ser sujeta a modificaciones, para mejorar su aplicación en el siguiente periodo de evaluación.

Propuesta

La intención de este trabajo es crear una planeación estratégica de compensaciones, en la que los empleados aumenten la motivación, desarrollo y el crecimiento dentro de Dataproducts Imaging Solutions S.A. de C.V., al mismo tiempo que coincida con los objetivos y la cultura de la organización.

El planear de manera estratégica las compensaciones además de ayudarnos a determinar los niveles salariales del mercado que se deben de pagar a los empleados, nos sirve para combinar la retribución monetaria que se entrega a los empleados con las funciones específicas del programa de recursos humanos que se ha establecido, sin olvidar que al momento de reclutar personal aumenta la oferta de solicitantes gracias a los altos niveles salariales de ingreso, y así podremos cubrir con mayor facilidad las vacantes.

Si se mejoran los niveles de pago, se crea un gran grupo de solicitantes, lo que significa que en la organización podemos elevar las normas de reclutamiento, selección y contratación de personal, solicitando a empleados mas calificados. Cuando el empleado se desempeñe a un nivel excepcional, propósito fundamental por el cual la evaluación del desempeño fue implantada, esta justificara un aumento en el nivel de operador, en la medida que el empleado se desarrolle dentro de la empresa.

Una vez que el sistema de evaluación del desempeño empiece a caminar de manera adecuada, los resultados no se verán probablemente de manera inmediata, pero a la vuelta de un año, cuando todos los empleados estén en la misma sintonía, se espera cumplir con las siguientes metas:

- Recompensar el desempeño anterior de los empleados directos.
- Permanecer competitivos en el mercado laboral.
- Mantener equidad salarial entre los empleados.
- Combinar el desempeño futuro de los empleados con las metas de la empresa.
- Controlar los presupuestos de compensaciones.
- Atraer a nuevos empleados según requerimientos de la planta.
- Reducir la rotación del personal directo a corto plazo (1 año).
- Retribuciones en especie para el personal que llegue al tope del tabulador.
- Crear la propuesta de algún plan de vida y carrera.

Para poder lograr estas metas, el nivel de retribución de la empresa debe de ser superior o igual al nivel que predomina en la localidad, que el programa de evaluación del desempeño obtenga la aceptación de los empleados para que se desempeñen al máximo en sus actividades, poniendo en claro las expectativas en el puesto, comunicando, retroalimentando y brindando el reconocimiento al empleado, por cumplir o superar las expectativas de su desempeño; que cuando se recluta al personal de nuevo ingreso, este se contrate con un salario que lo diferencie al de los empleados con antigüedad, así se elimina la frase “ tengo que renunciar para poder ganar mas”, porque rápidamente el nuevo ingreso gana mas que el empleado de antigüedad; y que cuando se presenten los periodos de evaluación para el aumento de salario, sea el merito y la antigüedad los dos elementos que determinen un aumento justo y equitativo.

Conclusión con base a gestión de recursos humanos

Con esta investigación se establece un tabulador de salarios basado en las habilidades que el trabajador tiene, el cual se utiliza como base de la retribución del empleado, con esto se crea una fuerza de trabajo mas flexible, ya que no esta sujeta a descripciones de puesto, fomenta una formación multifuncional, evitando así que el ausentismo y la rotación del personal afecten y la capacidad de trabajo de la organización no se vea afectada en gran medida, también sirve de ayuda para el empleado, pues este sabe por adelantado lo que tiene que hacer para lograr un incremento de salario (aprender nuevas habilidades), habilidades relacionadas directamente al proceso producción, como ya se menciono, estar certificado en las operaciones de la línea.

Es de vital importancia que cuando a un empleado que trabaja en la organización le preguntemos cuanto dinero gana, no nos responda de manera hostil, y que sienta realmente que la percepción que recibe como retribución al pago por sus actividades desempeñadas, sea la correcta, y que al compararse con otra gente pueda decidir si se le esta retribuyendo o no justamente, es decir, si se le esta dando lo que merece en relación a lo que otros reciben, esto se reflejara en la disminución de situaciones como: rotación, ausentismo y quejas, esto se pretende que suceda en un plazo de un año, en el caso que la empresa requiera atraer nuevos empleados y que estos estén satisfechos con su retribución, los sueldos y salarios que ofrezca la organización, deberán aproximarse a los que reciben otros empleados de organizaciones similares, es decir, debe existir equidad externa, de esta manera, es importante, el establecer salarios justos y equitativos, en donde, si la empresa realiza una adecuada retribución en el personal directo de la organización como inversión en el recurso humano, se proyectara, en una estabilidad general de diversas situaciones, considerando que el factor humano es el elemento mas importante de la organización, y que sin el ninguna empresa podría llevar sus metas y objetivos a cabo.

Glosario

A

Administración de personal. Las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos al personal o “recursos humanos”, que competen a un puesto de administración, que incluyen reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar.

Análisis de las funciones del puesto. Método para clasificar los puestos, parecido al de análisis de puestos del departamento del trabajo, pero que también toma en cuenta, el grado que se requiere, instrucciones, razonamiento, juicio y facilidad verbal necesaria para realizar las tareas del puesto.

C

Capacitación. Proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo.

D.

Descripción del puesto. Lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de la relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión en un puesto; es el resultado del análisis del puesto

M

Método de puntos. Método para evaluar puestos en el que se identifica un número de factores compensables y a continuación se determina el grado en el que cada uno de ellos está presente en cada puesto.

P

Prestaciones. Pagos económicos indirectos que se entregan a los empleados. Por hora o por día. Parecido a la retribución del trabajo a destajo, pero basado en el porcentaje de una prima.

V

Ventaja competitiva. Todos los factores que permiten que una organización diferencie su producto o servicio de los de la competencia, con objeto de aumentar su participación en el mercado.

Bibliografía

Estrategia y sistema salarial o de compensaciones
Juan Antonio Morales Arrieta/Néstor Fernando Velandia Herrera
Mac Graw Hill 1999

Administración de la Remuneración total
Nuevos sistemas al pago del personal
Tolo M. Rinsky
Mac Graw Hill 2005

Gestión del talento humano
Idalberto Chiavenato
Mac Graw Hill 2002

Valuación de puestos
Bases objetivas para fijar escalas de salarios
E. Lanham, Ph.D.
Vigésima Séptima Reimpresión, 1998

Administración de remuneraciones
Sergio Vadillo
Limusa Noriega Editores 1999

Problemas Económicos de México Quinta edición
José Silvestre Méndez Morales
Mac Graw Hill 2003

Recursos Humanos
Jorge A. Aquino, Roberto Vola.
Ediciones MACCI 2002

El análisis de puestos
Agustín Reyes Ponce
Limusa Noriega Editores 1999

Gestión del talento humano/ Idalberto Chiavenato/ Mac Graw Hill 2002