

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



**“PROPUESTA DE UN SISTEMA COMPENSACIÓN SALARIAL A TRAVÉS DEL
DISEÑO DE UN MANUAL DE PUESTOS EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
DEL NIVEL MEDIO SUPERIOR EN EL ESTADO DE NUEVO LEÓN”**

PRESENTA

LIC. EDER ALEJANDRO ROJAS VALERO

**PROYECTO FINAL DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA
EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y
ORGANIZACIONAL**

MARZO, 2016



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO

**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL A TRAVÉS
DEL DISEÑO DE UN MANUAL DE PUESTOS EN UNA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA DEL NIVEL MEDIO SUPERIOR EN EL ESTADO DE NUEVO
LEÓN”**

PRESENTA

LIC. EDER ALEJANDRO ROJAS VALERO

**PROYECTO FINAL DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA
EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y
ORGANIZACIONAL**

DIRECTOR

DRA. RAQUEL RODRÍGUEZ GONZÁLEZ

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO

MARZO, 2016

Agradecimientos

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su apoyo profesional, moral y humano han colaborado y con ello poder hacer ser posible este trabajo de investigación.

En primera instancia agradecer a Dios por permitirme terminar este proyecto en esta etapa de mi vida, permitiéndome seguir superándome de manera personal y profesional, adquiriendo nuevas experiencias y grandes aprendizajes.

A mi mamá María Bertha Valero por siempre estar presente a lo largo de mi vida, que con su paciencia siempre ha estado para mí en mis momentos de felicidad y tristeza, por la confianza que ha depositado en mí en cada paso que doy, corrigiendo mis errores, celebrando mis logros y sobre todo por su amor incondicional.

A mi padre Víctor Manuel Rojas, por haberme brindado la mejor herencia la cual consistió en darme la oportunidad de realizarme profesionalmente, que a pesar de no contar con una preparación profesional supo cómo sacarnos adelante, por la admiración y las palabras que me motivan cada vez que me reconoce por lo que llevo a emprender en cada aspecto de mi vida.

A mis hermanos Zulema y Edgar por siempre reconocer en mí una persona de gran sentido de responsabilidad e inteligencia, lo cual me exhorta a serlo para ellos día a día, demostrándoles que pese a los conflictos y diferencias que lleguemos a tener, podrán contar siempre con su hermano mayor.

A su vez me permito agradecer y reconocer la labor de mi Directora de tesis y maestra en mi formación académica, la Dra. Raquel Rodríguez González, que con su valioso apoyo, dedicación y gran experiencia me brindó las herramientas necesarias para poder culminar este proyecto, gracias maestra por siempre creer en mí y alentarme en este proceso de enseñanza-aprendizaje.

A la Maestra María Eugenia González por hacerme las observaciones y recomendaciones pertinentes para el mejoramiento de este trabajo de investigación.

Al Dr. Álvaro Ascary por ser también parte de mi formación académica y el aprendizaje adquirido a través de su amplia experiencia en la asignatura que tuve la oportunidad que me impartiera.

Al Ing. José Ángel Ovalle González, director de la Preparatoria N° 2 de la Universidad Autónoma de Nuevo León y a todo el personal que la conforman, por brindarme la oportunidad llevar a cabo esta investigación otorgándome todas las facilidades dentro del bachiller que tan dignamente dirige, buscando siempre el beneficio de la misma.

A todos mis maestros que dedicaron su tiempo y aportaciones profesionales durante mi formación de maestría.

Por último quisiera agradecer a todas aquellas personas, familiares, amigos y compañeros de trabajo que siempre creyeron en mí, los cuales siempre estuvieron al pendiente de mis avances en esta gran experiencia.

Contenido

	Página
Resumen.....	01
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	02
1.1 Introducción.....	02
1.2 Planteamiento del problema.....	04
1.3 Justificación.....	05
1.4 Objetivo general.....	06
1.5 Objetivos específicos.....	06
1.6 Preguntas de investigación.....	07
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	08
2.1. Antecedentes.....	08
2.2. Administración de Compensaciones.....	10
2.2.1. Enfoque administrativo de la compensación.....	10
2.3. La Compensación.....	12
2.4. La Compensación y la motivación.....	13
2.4.1. El papel de la compensación en el trabajador.....	13
2.4.2. La motivación e incentivos.....	13
2.5. La Motivación y el trabajo.....	14
2.5.1. La Motivación.....	14
2.5.2. Teorías y enfoques de la motivación.....	14
2.5.3. Teoría de la conservación de los recursos.....	16
2.5.4. Modelo del manejo de la incertidumbre.....	17
2.5.5. La motivación positiva: El Engagement.....	18
2.5.6. Teoría de la Equidad.....	19
2.5.7. Aportaciones del condicionamiento operante.....	21
2.5.8. Teoría de la Expectativa.....	21

2.5.9. Teoría de la Expectativa X Valor.....	21
2.5.10. Modelo de la expectativa de Vroom.....	22
2.6. Administración de sueldos y salarios.....	23
2.6.1. Introducción a las Administración de sueldos y salarios.....	23
2.6.2. El salario.....	23
2.6.3. El salario mínimo.....	24
2.6.4. Aspecto jurídico del salario en México.....	25
2.6.5. Factores determinantes del salario.....	27
2.6.6. Teorías de los salarios.....	28
2.6.7. El sueldo.....	29
2.7. Sistema de compensaciones.....	29
2.7.1. Los incentivos y participación de utilidades.....	29
2.7.2. Sistema de incentivos.....	30
2.7.3. El dinero como incentivo.....	32
2.7.4. El dinero como reforzador.	33
2.8. Análisis de puestos.....	34
2.8.1. Introducción al análisis de puestos.....	34
2.8.2. Condición al análisis.....	35
2.8.3. Obtención de información para el análisis de puestos.....	36
2.8.4. Técnicas de análisis de puestos.	36
2.9. Descripción de Puestos.	38
2.10. Valuación de Puestos.	39
2.11 Métodos para evaluar puestos.	40
2.11.1. Métodos no cuantitativos.	40
2.11.1.1. Método de ordenamiento o jerarquización.....	40
2.11.1.2. Método de gradación predeterminado.....	43
2.11.2. Métodos Cuantitativos para la evaluación de puestos.....	44
2.11.2.1. Método de comparación de factores.....	44
2.11.2.2. Método de Puntos.....	45

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	48
3.1 Diseño del estudio.....	48
3.2 Hipótesis.....	48
3.3 Operacionalización de las variables.....	48
3.4 Población y Muestra.....	49
3.4.1. Población.....	49
3.4.2. Muestra.....	49
3.5 Escenario o Ambiente.....	51
3.6 Instrumento de medición.....	51
3.7. Caso de estudio.....	52
3.7.1. Institución.....	52
3.7.2. Misión.....	52
3.7.3. Visión.....	52
3.7.4. Valores.....	52
3.7.5. Objetivos de calidad.....	53
3.8. Procedimiento.....	55
3.8.1. Fase 1: Análisis y descripción de puestos de la institución.....	57
3.8.1.1. Descripción de los puestos de la institución.....	58
3.8.2. Fase 2: Comité Evaluador.....	78
3.8.3. Fase 3: Factores de medición.....	79
3.8.4. Fase 4: Manual de evaluación.....	85
3.8.5. Equidad Interna.....	103
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSION.....	110
4.1. Resultados.....	110
4.2. Discusión.....	118

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES.....	122
CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES.....	124
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	125
ANEXOS.....	127

PROPUESTA DE UN SISTEMA COMPENSACIÓN SALARIAL A TRAVÉS DEL DISEÑO DE UN MANUAL DE PUESTOS EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEL NIVEL MEDIO SUPERIOR EN EL ESTADO DE NUEVO LEÓN

Resumen

La investigación se abocó en una propuesta factible sobre un sistema de compensación salarial en la Preparatoria Número 2 de la Universidad Autónoma de Nuevo León a través de un manual de puestos, el cual se conforma de un análisis de puestos, esto tomando en consideración las actividades académicas – administrativas que cuenta el bachiller en base a los diferentes servicios que ofrece. El método empleado es el de la valuación de puntos, en el cual se aplicó un instrumento para medir el valor percibido del trabajador hacia la compensación salarial y la descripción de puestos, lo anterior a una muestra de 20 trabajadores no docentes por nómina interna de la preparatoria.

Palabras clave: Sistema de compensación, análisis de los puestos, compensación.

CAPÍTULO I

Introducción

1.1. Introducción

Dado el dinámico entorno actual del siglo XXI, las organizaciones deben ser competitivas en los diferentes sistemas de compensaciones que puedan llegar a aplicar de acuerdo a las necesidades de las mismas.

En relación a lo anterior, a través del concepto del desarrollo organizacional se encuentran involucrados los aspectos de administración por objetivos, actualización en tecnologías, así como las estrategias implementadas para lograr la efectividad de las organizaciones, esto mediante los recursos técnicos y humanos, destacando la necesidad de evitar la decadencia y la obsolescencia corporativa, haciendo uso de sus procesos con el fin de producir resultados de cambios dentro de la organización para que puedan lograr sus objetivos empresariales.

Todo esto se encuentra inmerso particularmente en el capital humano; según Werther, W. (2008) el concepto enunciado lo define como un conjunto que consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades.

Por ende hay que evaluar de una manera óptima y efectiva las aportaciones individuales de cada uno de los empleados a través del puesto que desempeña en determinada organización, de manera que las compensaciones sean justas, apropiadas y sean un motivante de reconocimiento, esfuerzo y dedicación hacia los trabajadores para cumplir de manera conjunta los objetivos organizacionales.

Sin embargo un inadecuado sistema de compensaciones traería como consecuencia una desmotivación del capital humano el cual no percibiría una adecuada retribución por sus servicios.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer un sistema de compensaciones en base a un manual resultante en una institución del Nivel Medio Superior: La Preparatoria No. 2 de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Con respecto a lo anterior se empleará el método de valor en puntos a los diferentes puestos con mayor frecuencia en el bachiller, específicamente al personal que se encuentra por nomina interna.

A su vez es importante señalar el concepto salario como elemento fundamental dentro de la administración de la compensación y de la vida económica y social de un país, el cual constituye una parte elemental en el desarrollo de la vida de los seres humanos; estos recursos son percibidos por las personas los cuales son utilizados para cubrir innumerables necesidades derivadas de las actividades diarias.

El tema de lo que se debe pagar por un trabajo dado, se ven involucrados los aspectos relevantes a la administración de compensaciones, término que se abordará a lo largo de la investigación, así como los conceptos relacionados, tal es el caso del análisis y descripción de puestos.

Se presenta una metodología que permitirá ir estructurando paso a paso el proceso de aplicación del método de puntos, el cual se deriva de un manual de puesto que describe las actividades del mismo a través de factores que se adapten a la institución el cual permite llegar a una equidad salarial.

También se observarán los diferentes resultados obtenidos de un instrumento encargado de medir la percepción salarial por parte de los empleados, atendiendo la importancia de los aspectos psicológicos.

1.2. Planteamiento del problema

Los cambios que se avecinan en cuestión del sistema de gestión de calidad con el que cuenta la Preparatoria No. 2 de la UANL en el ámbito administrativo, permitirá una reorganización en los procesos que se llevan a cabo para ofrecer un servicio de calidad aun más óptimo de lo actual.

Una oportunidad de mejora para atender lo expuesto en el párrafo anterior es una reestructuración salarial de la nómina interna de la institución, por lo cual la idea surge de empatar el análisis de los puestos con la compensación salarial.

El sistema de gestión de calidad atañen a los nuevos procedimientos que demanda la Norma ISO: 9000, la cual es un conjunto de normas sobre calidad y gestión, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación como los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio.

Ahora bien, la escuela del nivel medio superior cuenta actualmente con una planta administrativa de 156 trabajadores de los cuales 106 son por nómina interna, esto quiere decir, que la institución subsana las compensaciones salariales mediante los ingresos propios de la entidad, sí bien es cierto que esta nómina no cuenta con los mismo beneficios en comparación con los trabajadores que se encuentran por contrato o base dentro de la U.A.N.L, de este hecho se desprende la importancia del caso de estudio.

Tomando como base las ideas apuntadas, la estructura salarial de la institución es significativa para tener control sobre los recursos económicos

disponibles con los fines que mejor convengan. De igual forma, los empleados necesitan conocer las bases sobre las cuales se fundamentan sus ingresos. De no tenerse claro este aspecto, pueden generarse situaciones de inconformidad entre los trabajadores y se favorecen incongruencias entre los perfiles de los puestos y los ingresos para cada uno de ellos.

1.3. Justificación.

La selección de este tema se debe a que el capital humano en la actualidad es considerado el elemento más importante para la organización y administración de las instituciones, ya que de nada serviría contar con las mejores instalaciones, equipos, maquinarias, herramientas y demás bienes tecnológicamente y científicamente implementadas, si los trabajadores no las manejan adecuada y satisfactoriamente debido a su ignorancia, falta de conocimiento y capacitación. (Werther y Davids, 2008).

De modo que los trabajadores de una organización son quienes aportan contribuciones físicas e intelectuales a cambio de una compensación, por lo que es fundado el hecho de que la buena voluntad del empleado de hacer dichas contribuciones depende de la forma favorable en que perciba su contribución en relación con la recompensa que recibe.

En el contexto apuntado en el párrafo anterior hoy en día contar con sistema de compensaciones que ayude a motivar y retener al capital humano en las organizaciones y/o instituciones, es esencial para aplicar de manera equitativa y productiva todos los recursos a su disposición, ya que el éxito del sistema de compensación no se basa en pagar los mejores sueldos en un segmento de mercado específico, sino en el equilibrio que involucra este sistema, es decir, los sueldos, incentivos y prestaciones.

Al desarrollar la presente investigación contribuirá a que el bachiller del nivel medio superior tenga una opción a manera de herramienta de trabajo, para

establecer y mantener estructuras de salarios equitativas y actualizadas en la misma.

El establecer sistema de compensaciones salariales para la institución implica una aplicación de conceptos los cuales fueron reforzados y adquiridos en la asignatura de Administración de Compensaciones y Evaluación del Desempeño.

1.4. Objetivo General.

Proponer un sistema de compensación salarial a través de un manual de evaluación resultante de un análisis de puestos con los que cuenta el bachiller del nivel medio superior.

1.5. Objetivos Específicos.

Poner en práctica el método de valuación de puntos como sistema de compensación salarial para la remuneración equitativa entre los puestos.

Medir el valor percibido de una muestra de trabajadores de la nomina interna con respecto a la compensación salarial.

Proponer la estructura salarial óptima en base a los resultados obtenidos en la investigación.

1.6. Preguntas de investigación

1. ¿Existe la necesidad de implementar un sistema de compensaciones para hacer frente a los nuevos cambios por el sistema de gestión de calidad?
2. ¿Se ha analizado el valor percibido de los trabajadores de la institución hacia el sistema de compensación salarial que se emplea?
3. ¿Cómo diseñar un sistema de compensación salarial para la nómina interna de la Preparatoria Número 2?

CAPÍTULO II

Marco Teórico

2.1. Antecedentes

El área de la compensación ha atravesado por varias fases. Al comienzo del siglo XX, su función era operar el departamento de nóminas y administrar los planes de prestaciones. El trabajo consistía, básicamente, en asegurarse de que se cumplieran los procedimientos. Años después, las tareas se orientaron a estudiar los tiempos y los movimientos realizando estudios de eficiencia.

Posteriormente, esta actividad pasaría a formar parte de las tareas de producción, por su orientación fundamentalmente ingenieril. Para la segunda mitad del siglo XX, el trabajo se orientó sobre todo hacia el análisis y la valuación de puestos, ya que casi todos los sistemas y modelos que existían para tal efecto eran manuales y muy consumidores de tiempo, lo cual dejaba pocos recursos para otras actividades.

Por esa misma época también apareció la administración de las prestaciones que, en las grandes empresas, requería de mucho control, especialmente, por los aspectos fiscales implicados. Al concluir el siglo XX, prevalecía la noción de pagar con base en resultados, por lo que aparecieron los conceptos de compensación variable, al tiempo que nuevas corrientes y necesidades se incorporaron al área de la compensación. Todos estos temas se estudiarán en capítulos posteriores.

En la administración moderna la compensación incluye el campo de los incentivos que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.

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

Los expertos en este tema encauzan sus esfuerzos para obtener éxito en retos tan fundamentales como contar con personal calificado, retener al personal clave, motivar y reconocer el desempeño, vigilar la rotación del personal, controlar sus costos y, sobre todo, establecer un clima organizacional adecuado que permita a la empresa cumplir con su misión y objetivos particulares.

Durante la segunda mitad del siglo pasado, se crearon y desarrollaron firmas especializadas en los temas relacionados con la administración de sueldos y salarios. Quizá la más antigua de ellas sea la empresa Hay Asociados, que introdujo un modelo de valuación de puestos que resulta adecuado para compañías grandes y bien organizadas.

Asimismo, la primera firma dedicada a la elaboración de encuestas de sueldos y salarios en México nació de un grupo de ejecutivos del área de relaciones industriales de Ford, quienes fundaron Intergama de México. A ellos se les sumaron algunos otros especialistas. De esta forma, el gremio de los profesionales en compensación encuentra un mercado necesitado de asesoría e información.

Han surgido también nuevas corrientes y firmas como Stevenel y Asociados, Loma Editores de Tolo Rimsky, GL Consultores, Proconsult, S.C. y C&B, entre otras. Las empresas se reúnen en forma de clubes con la finalidad de intercambiar información y prácticas de compensación adecuadas; se crearon el Com-Com, el Grupo de los 10 y el Grupo de Alta Tecnología. La American Chambers publicó sus primeras encuestas y, con ello, empezó un desarrollo importante de una parte dentro del área de recursos humanos, área de la empresa que se ocupa de la compensación.

2.2. Administración de Compensaciones

2.2.1. Enfoque administrativo de la compensación.

Partiendo de un enfoque administrativo y considerando el área de recursos humanos como área funcional, la compensación debe contemplarse con tres componentes: el primero lo constituye la forma en que se administra los sueldos y salarios, la segunda las prestaciones, los incentivos y pagos variables; y la tercera la forma en que se paga, sus registros para efectos contables y fiscales y los servicios al personal. En la figura 2.2-1 se ilustran las funciones del área de compensaciones.

Figura 2.2–1. Funciones del área de compensaciones.



Fuente: Con información de Valera, R. (2006). Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones. México. PEARSON. Página 163.

La administración de compensaciones debe lograr ciertos objetivos, estos son:

- Adquisición de personal calificado. Las compensaciones deben ser suficientes altas para atraer solicitantes. Debido al hecho de que las compañías compiten en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda de éste.
- Retener a los empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. Para prevenir este fenómeno, el nivel de compensación debe ser competitivo.

- Garantizar la igualdad. La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr la igualdad interna, así como la externa. La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos. La igualdad externa significa que se cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.
- Alentar el desempeño adecuado. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades, para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.
- Controlar los costos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede encontrarse compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.
- Cumplir con las disposiciones legales. Al igual que otros aspectos de la administración, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes.
- Mejorar la eficiencia administrativa. Al procurar cumplir los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldos y salarios se esfuerzan por diseñar un programa con el cual se puede administrar la eficiencia.

Expuesto lo anterior no hay que pasar por desapercibido el ser cuidadoso de no incurrir en prácticas discriminatorias, por lo que se deberá compensar el trabajo femenino en los niveles del masculino; el de los ancianos al mismo nivel que los jóvenes etc.

2.3. La Compensación

Según Davis, K. (2008). El término de compensación (sueldos, salarios, prestaciones etc.) es el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. Su administración está a cargo del departamento de recursos humanos y su fin es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin una compensación adecuada es probable que los colaboradores abandonen la organización con las dificultades que esto le representa.

Sí bien es cierto cuando la compensación no se administra adecuadamente, los resultados de la insatisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Asimismo, el escaso interés que despierta una función compensada de manera pobre o insuficiente puede llevar a la desmotivación, el absentismo y a otras formas de protesta pasiva.

Ahora bien, las compensaciones insuficientes no son el único problema. Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de rentabilidad y competitividad de la organización.

El poder encontrar un equilibrio entre la satisfacción de la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye un reto para el área funcional de recursos humanos. Una política adecuada de compensación no implica incrementos indiscriminados en los niveles de ingresos económicos del personal; más bien significa adoptar una estrategia realista, que tome en cuenta el interés de la organización a largo plazo, las realidades del mercado de trabajo, a nivel nacional tanto como internacional, y el principio ético fundamental de que el

trabajo honrado, a cualquier nivel, debe proporcionar una vida digna a cuantos lo llevan a cabo.

Por lo expuesto y fundado, se resuelve la compensación de una manera adecuada a las personas que obtienen resultados deseados, se refuerza adecuadamente la conducta de las personas que logran metas importantes.

2.4. La compensación y la motivación

2.4.1. El papel de la compensación en el trabajador

Debe tenerse presente que para los trabajadores que ofrecen sus servicios hacia una organización sin importar el giro, la retribución del pago afecta de manera directa en varios ámbitos de la persona, como el nivel de vida, el estatus dentro de una comunidad y en los diferentes grupos en que se pueda desenvolver. De modo que si existe una diferencia en el pago para el trabajador lo afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una organización; por ende los empleados son muy sensibles ante esto.

Por otro lado sí en la empresa existe un sistema de remuneración objetivo y claro para determinar el valor de un puesto y su rendimiento, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago.

2.4.2. La motivación e incentivos

Cuando un administrador acepta fungir como supervisor, está de acuerdo en luchar por lograr metas trabajando en colaboración con superiores, subalternos y compañeros de trabajo. Una parte fundamental de su responsabilidad es estimular a sus empleados para que cumplan con sus responsabilidades en forma adecuada y constructiva. La función de estimular a otros para que se desempeñen productivamente se llama proceso de motivación.

Una de las formas en la que se logra la motivación en los trabajadores es a través de incentivos. Cuando una persona ve la oportunidad de lograr lo que para

él es importante para satisfacer sus necesidades, se ve atraído por dicha oportunidad, la cual recibe el nombre de incentivo.

2.5. La motivación y el trabajo

La motivación en el trabajo aunada a las perspectivas que se generan en el empleado puede tomarse como factores alentadores del comportamiento humano. A su vez, este comportamiento puede influir en la motivación y en las expectativas posteriores del trabajador vía reconocimiento de las acciones, remuneración, posibilidades de promoción, etcétera.

2.5.1. La motivación

Los psicólogos emplean el concepto de motivación como los factores que dirigen y activan el comportamiento de los seres humanos y de otros organismos. La motivación tiene aspectos biológicos, cognitivos y sociales, y la complejidad del concepto ha hecho que los psicólogos elaboren diversos modelos. Con esto se busca explicar la energía que orienta el comportamiento de la gente en determinados rumbos.

Desde el punto de vista de la Administración de personal, el salario no es el único interés del trabajador, con todo, constituye una de las mejores formas de estimular su cooperación. De ahí la importancia de la administración de salarios. De ella puede depender la actitud, la cooperación del personal aún el estado de las relaciones obrero-patronales” (Díaz & Saavedra, 2010).

2.5.2. Teorías y enfoques de la motivación

Enfoque basado en los incentivos.

Los enfoques de la motivación basados en incentivos señalan que la motivación se deriva del deseo de obtener metas externas valiosas, o incentivos. Según este punto de vista las propiedades deseables de los estímulos externos – sean calificaciones, dinero, alimento – explican la motivación de una persona.

Si bien la teoría explica por qué sucumbimos ante un incentivo aunque carezcamos de indicios internos, no explica por completo la motivación, pues los organismos en ocasiones buscan satisfacer necesidades a pesar de que no haya incentivos aparentes.

Enfoques cognitivos: Los pensamientos que subyacen la motivación

Los enfoques cognitivos de la motivación señalan que ésta es producto de los pensamientos, expectativas y metas de las personas: sus cogniciones. Las teorías cognitivas marcan distinción clave entre motivación intrínseca y extrínseca.

La motivación intrínseca hace que participemos en una actividad por el placer de hacerlo y no por alguna posible recompensa concreta y tangible. En comparación, la motivación extrínseca hace que hagamos algo por dinero o alguna recompensa concreta y tangible.

Somos más propensos a perseverar, trabajar con ahínco y producir obras de mayor calidad cuando la motivación es intrínseca que cuando es extrínseca. De hecho en algunos casos, proporcionar recompensas por un comportamiento deseable en realidad disminuyen la motivación intrínseca (Deci, Koestner y Ryan, 2001; Henderlong y Lepper, 2002; James 2005).

Jerarquía de Abraham Maslow: Ordenamiento de las necesidades motivacionales.

Según el modelo del psicólogo Abraham Maslow, es que cada persona satisface los niveles más elevados que sustentan el comportamiento humano.

El enfoque de Maslow jerarquiza las necesidades motivacionales y señala que antes de satisfacer las necesidades de orden superior, más complejas, deben satisfacerse algunas necesidades primarias (Maslow, 1970, 1987). El enfoque se representa con una pirámide, en la cual las necesidades más elementales se hallan en la base, y las de orden superior en la cúspide.

Para activar una determinada necesidad de orden superior, orientado así al comportamiento, la persona debe satisfacer primero las necesidades más elementales de la jerarquía.



2.5.3. Teoría de la conservación de los recursos

Según esta teoría, los recursos pueden ser potencialmente motivadores en sí mismos mediante la creación, el mantenimiento y la acumulación de recursos. Según este modelo las personas intentan retener, proteger, y construir recursos y lo que resulta amenazante para ellos la pérdida potencial o real de tales recursos. Los recursos se definen como aquellos objetos, características personales, condiciones o energías que son valoradas por los individuos o que sirven para conseguir dichos objetos, características personales o energías que el trabajador valora.

Además, desde la perspectiva se asume que la presencia de recursos puede generar lo que se denominan espirales positivas o espirales de ganancias de recursos (Hobfoll, 2011) que se han encontrado en estudios previos.

El hecho de ganar recursos hace probablemente más fácil que se crean más recursos e un futuro, y se preserven otros recursos que se consideran valiosos, con lo cual puede verse incrementada la motivación para crear más recursos, así como el bienestar de los trabajadores (Hobfoll, 2011). De acuerdo

con esto, aquellas personas que ganan recursos son más vulnerables a ganar más recursos, y por tanto, generar espirales positivas de recursos.

2.5.4. Modelo del manejo de la Incertidumbre

Van den Bos & Lind, 2002, proporciona un marco teórico para pronosticar un efecto moderador de la identificación grupal en la relación entre la justicia organizacional y el cansancio emocional del empleado. Este modelo socio-cognitivo acerca de las percepciones de justicia examina la relación entre la justicia organizacional y la incertidumbre percibida. En sus trabajos experimentales los autores encuentran que la incertidumbre afecta a las evaluaciones de justicia y, como consecuencia, que las reacciones afectivas y conductuales ante la justicia percibida serán más fuertes en situaciones de incertidumbre (Van den Bos, 2001)

Dicho de otra manera, se ha encontrado que la incertidumbre percibida modera los efectos de la justicia organizacional. Ellos sugieren que la explicación reside en el hecho de que la gente se encontraría más preocupada por la justicia, por lo que sería más sensible a la información relevante, cuando siente mayor incertidumbre. (Van den Bos & Lind, 2002).

Los sentimientos de incertidumbre que se proponen en el modelo pueden surgir de una variedad de situaciones en las cuales las personas se ven incapaces de predecir el futuro. Mientras tanto, la justicia percibida se sugiere como una fuente de certeza, en el sentido que puede dar una apariencia de certeza a las cosas o bien hacer la incertidumbre más aceptable, reduciendo la ansiedad y los sentimientos de amenaza que normalmente la acompañan, o ambas cosas. La justicia organizacional es definida en el modelo de una manera amplia y no se restringe a un tipo de juicios de justicia determinados.

Los hallazgos empíricos que apoyan los pronósticos del modelo de manejo de la incertidumbre se están acumulando progresivamente. Se han encontrado fuertes defectos de la justicia asociados con la incertidumbre provocada por el cambio organizacional o por los despidos. En estudios experimentales se ha hallado que, haciendo saliente la incertidumbre de las personas, éstas mostraban

mayores efectos de la justicia percibida sobre reacciones emocionales. Más tarde se ha comprobado que una alta incertidumbre está relacionada con fuertes reacciones afectivas, cognitivas y conductuales antes de la justicia percibida.

2.5.5. La motivación positiva: El Engagement

Uno de los aspectos determinantes del comportamiento humano es la motivación, que es un proceso psicológico relacionado con el impulso, dirección y persistencia de la conducta. Desde la psicología Organizacional Positiva, este impulso a actuar en relación al trabajo, en determinadas condiciones y para ciertas personas, puede ser fuente de satisfacción y bienestar reportando beneficios tanto para la persona como para la organización.

En los últimos años, bajo el enfoque de la psicología positiva los estudios se han centrado más en las fortalezas y el funcionamiento óptimo frente a otras perspectivas más centradas en los que funcionan mal o las debilidades (Seligman y Csikszentmihaly, 2000). Así se han desarrollado herramientas para evaluar conceptos como el Engagement.

De acuerdo con Maslachy Leiter (1997), el Engagement se caracteriza por energía, implicación y eficacia. Los trabajadores que puntúan alto en Engagement tiene una alta energía y conectan perfectamente con su trabajo, percibiéndose así mismos como capaces de afrontar eficazmente las diferentes demandas de sus trabajos. Más que un estado específico y temporal el Engagement se refiere a un estado cognitivo-afectivo más persistente en el tiempo, que no está focalizando sobre un objeto o conducta específica. (Shaufeli, 2000).

En la actualidad muchas organizaciones consideran que sus empleados con el activo más valorado y han venido interesándose cada vez más por su bienestar y salud psicológica. Por lo que sus políticas apuntan a mejorar e incrementar la salud, seguridad, motivación y bienestar de sus empleados.

El Engagement es un estado afectivo positivo, relativamente persistente, de plenitud que es caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción o

concentración en el trabajo (Schaufeli, Salanova, Gonzalez – Roma Y Báker, 2000).

Concretamente el vigor se refiere a altos niveles de energía y activación mental en el trabajo, la voluntad y predisposición de invertir esfuerzos y la persistencia, incluso ante las dificultades.

La dedicación se asocia al entusiasmo, estar orgulloso e inspirado en el trabajo, la voluntad y predisposición de invertir esfuerzos y la persistencia, incluso ante las dificultades. La absorción, es caracterizada por un estado de concentración, de sentimiento de que el tiempo pasa rápidamente y uno tiene dificultades para desligarse del trabajo.

Las personas que experimentan Engagement tienen una alta energía y se muestran eficazmente en sus actividades laborales y se sienten totalmente capaces de responder a las demandas de sus puestos de trabajo con absoluta eficiencia, disfrutan su accionar y experimentan emociones placenteras de plenitud y autorrealización.

2.5.6. Teoría de la equidad

Equidad se define como una proporción entre lo que el individuo aporta al trabajo y las recompensas que recibe a cambio, en comparación con las que reciben otros por aportaciones semejantes (Robbins, 1997).

Según la teoría de la equidad, las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben en proporción con el esfuerzo que realizan. En el lugar de trabajo, la recompensa por un esfuerzo se traduce en dinero.

La gente compara lo que se le paga por su trabajo con lo que otros perciben por el suyo en situaciones similares. Cuando las personas sienten que existe desigualdad en el centro de trabajo, surge en ellas un estado de tensión que intentarán resolver de algún modo.

La teoría de la equidad es una teoría de motivación laboral que destaca la función que desempeñan las ideas del individuo con respecto a la equidad o la justicia de las recompensas y los castigos en su desempeño y satisfacción.

La teoría de la equidad (1963-1965) fue propuesta por J. Stacey Adams, quien sostiene que los individuos comparan sus insumos (habilidades, educación, experiencia, esfuerzo) y el producto de su trabajo (ganancias, recompensas, prestaciones) con los de los demás, en tanto evalúan si son justos. Una vez que realizan esta evaluación, los individuos reaccionan con la finalidad de eliminar cualquier injusticia o inequidad. Adams propuso la hipótesis de que la percepción de la equidad (justicia) con que se nos trata influye en nuestra motivación.

En toda situación laboral, evaluamos el esfuerzo que ponemos en nuestras labores y los resultados o las recompensas que recibimos a cambio. De esta forma, calculamos (tal vez sin darnos cuenta) la razón existente entre resultado y trabajo, comparando al mismo tiempo esa razón con la de otros compañeros o condiscípulos. Entonces surgen las preguntas: ¿obtenemos resultados y recompensas iguales u obtenemos menos que los demás? Aunque su desempeño sea inferior al mío ¿los demás obtienen resultados o recompensas iguales que yo? Para que se considere justo lo que el trabajador recibe por el trabajo (paga y beneficios adicionales), deberá haber una relación entre esto y lo que pone en él (empeño, destreza, entrenamiento, educación, etcétera).

Cualquier alteración en lo que el trabajador considera como el punto de equilibrio producirá cambios en sus actitudes o su desempeño (Smith y Cranny, 1968). El punto de equilibrio que fija el individuo es del todo subjetivo; sin embargo, para emitir su juicio, cuenta con una guía objetiva. Por ejemplo, es probable que compare la relación de sus entradas y salidas con la relación de entradas–salidas de otra persona. Esta relación se expresa con la fórmula:

$$\frac{\textit{Mis aportaciones}}{\textit{Mis resultados}} \text{ en comparación con } \frac{\textit{Sus aportaciones}}{\textit{Sus resultados}}$$

2.5.7. Aportaciones del condicionamiento operante

Esta teoría difiere de otras de la compensación en que considera que la mayoría de las conductas están determinadas ambientalmente y no en función de los procesos cognitivos y motivacionales interiores del organismo. El factor fundamental para el control del comportamiento es el reforzamiento. El problema central al investigar el condicionamiento operante en contextos organizacionales es en parte conceptual y en parte metodológico.

Se trata de un problema de carácter conceptual porque, en muchos casos, los programas de reforzamiento son inconsistentes y no se adaptan a las definiciones originales propuestas por Skinner. En lo que se refiere al aspecto metodológico, resulta difícil probar los efectos del reforzamiento sobre el comportamiento, ya que con su uso suelen introducirse otros factores que podrían ser responsables de los resultados obtenidos (por ejemplo: retroalimentación o establecimiento de objetivos). (Valera R.)

2.5.8. Teoría de la expectativa

El concepto de expectativa parte de los trabajos de Lewin y Tolman. Expectativa es la valoración subjetiva de la posibilidad de alcanzar un objetivo particular. Vroom propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los resultados posibles de sus acciones, así como en la expectativa de que se cumplan sus metas. La importancia de la teoría radica en la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg (Vroom, 1964).

2.5.9. Teoría de la expectativa de X valor

Esta teoría, desarrollada por Víctor Vroom, parte del concepto de expectativa, que es sinónimo de la expectativa de resultado, en tanto que se define como la creencia de que una conducta específica dará un resultado en particular.

Un valor es la satisfacción anticipada que uno tiene hacia un estímulo específico del entorno (Vroom, 1964). Se dice que un estímulo tiene un valor positivo si la persona prefiere conseguirlo a no conseguirlo. Aunque el concepto de valor parece relativamente sencillo, sus determinantes son muchas (Ortony, Clore, Collins, 1988). Un objeto puede tener un valor:

- **Intrínseco**, cuando tiene su origen en el efecto positivo que se deriva del simple hecho de realizar la actividad para obtenerlo, como sucede con los pasatiempos y la actividad sexual.
- **De dificultad**, si la actividad para conseguirlo es difícil, y tener éxito en ella es algo que se valora en sí mismo.
- **Instrumental**, cuando es un paso para obtener un objetivo a largo plazo.
- **Extrínseco**, cuando se basa en el placer de recibir consecuencias tangibles, como el dinero.

2.5.10. Modelo de las expectativas de Vroom

A lo largo del tiempo, el modelo motivacional de Víctor Vroom ha sido objeto de estudio y mejoramiento por parte de autores como Porter y Lawler III. El autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

- **Valencia**: Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinado objetivo o meta. Este nivel de deseo varía de un individuo a otro, pero también puede variar con el paso del tiempo; está condicionado por la experiencia de cada individuo. El rango de valores que admite la valencia es entre -1 y 1 . Cuando un sujeto no quiere llegar a un resultado determinado (por ejemplo, ser despedido de su trabajo), el valor adoptado es -1 . Cuando el resultado le es indiferente (por ejemplo, recibir la compensación en dinero en efectivo o en un cheque), el valor es 0 . Cuando la persona busca alcanzar un objetivo (como lograr un ascenso), su valor será 1 .

- **Expectativa:** Está representada por la convicción que posee el individuo de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. En otras palabras, la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado. Su valor varía entre 0 y 1. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción de la persona de sí misma: si se considera con la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta; en caso contrario, le asignará una expectativa baja.
- **Instrumentalizacion:** Está representada por el juicio que realiza la persona de que, una vez realizado el trabajo, la organización lo valorará y recompensará en consecuencia. El valor asignado será entre 0 y 1.

2.6. Administración de sueldos y salarios

2.6.1. Introducción a la administración de sueldos y salarios

La administración de sueldos y salarios es aquella función que parte de la administración de personal y que a su vez estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puestos, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

2.6.2. El Salario.

La palabra salario proviene del latín *salarium*, que quiere decir "relativo a la sal". Hace referencia a la forma de pago en especie con sal, que era la manera en que se retribuía antiguamente a los servidores domésticos. Está constituido por todos aquellos valores que recibe tanto en dinero como en especie como contraprestación directa al servicio. En este sentido lo son: sueldo, sobre sueldos, bonificaciones, descansos obligatorios, porcentajes en ventas, comisiones, viáticos, subsidio de transporte y subsidio de alimentación, entre otros.

Por otra parte el salario puede definirse como la retribución que recibe un trabajador por los servicios prestados a su empleador durante un lapso estipulado

y bajo una remuneración pactada, es decir es lo que nos pagan por trabajar una cantidad de horas establecidas. Esta remuneración está estipulada en un contrato y tiene que cumplir con ciertos estándares establecido en la Ley Federal del Trabajo donde quedan plasmadas las normas que se deben cumplir entre trabajadores y patrones.

Varela, R. (2006) define el salario como la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. Mientras que La Ley Federal del Trabajo Artículo 82 define el salario como la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

El salario tiene un valor mínimo establecido en cada país por una cantidad mínima de horas mensuales por lo que nadie puede ganar menos de lo estipulado.

Por tanto es importante aclarar que el salario que se cobra tiene una cantidad de deducciones finales (aportes a la seguridad social, entre otros) que terminan por conformar lo que recibiremos efectivamente. El sueldo bruto recibe las deducciones y las gratificaciones (horas extras, entre otras) para finalmente terminar por conformar el sueldo neto.

2.6.3. El Salario Mínimo

El salario mínimo se puede establecer como la cantidad fija que se paga, debido a una negociación colectiva o bien a una ley gubernamental, y que refleja el salario más bajo que se puede pagar para las distintas categorías profesionales, o bien a una cantidad fija que se paga, debido a una negociación colectiva o bien a una ley gubernamental, y que refleja el salario más bajo que se puede pagar para las distintas categorías profesionales. Para Varela, R. (2008), lo especifica como aquel que deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de la vida del obrero, su educación y sus placeres honestos, considerándolo como jefe de familia, el cual no podrá ser objeto de embargo, compensación o descuento alguno.

En México la Ley Federal del Trabajo es la máxima ley de Derecho laboral en dicho país, y solo está por encima de ella la Constitución Política. Aunque el derecho y la protección del trabajo están presentes en la Constitución desde su promulgación en 1917, la ley vigente actual entró en vigor a partir del 1 de mayo de 1970.

Según lo establece el Artículo 90 de la Ley Federal del Trabajo, el 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.

Además 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.

Consecuentemente lo establecido en el Artículo 92 de LFT, 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.

2.6.4. Aspecto Jurídico del salario en México

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. Tratándose de salario por unidad de tiempo, se establecerá específicamente esa naturaleza. El trabajador y el patrón podrán convenir el monto, siempre que se trate de un salario remunerador, así como el pago por cada hora de prestación de servicio, siempre y cuando no se exceda la jornada máxima legal y se respeten los derechos laborales y de seguridad social que correspondan a la plaza de que se trate. El

ingreso que perciban los trabajadores por esta modalidad, en ningún caso será inferior al que corresponda a una jornada diaria. Cuando el salario se fije por unidad de obra, además de especificarse la naturaleza de ésta, 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 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, dé por resultado el monto del salario mínimo, por lo menos.

Artículo 86.- A trabajo igual, desempeñado 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 mismo, conforme al tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que fuere éste.

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

2.6.5. Factores determinantes del salario

Los principales factores determinantes de los salarios, dependiendo del país y la época, son los siguientes:

- El coste de la vida: incluso en las sociedades más pobres los salarios suelen alcanzar niveles suficientes para pagar el coste de subsistencia de los trabajadores y sus familias; de lo contrario, la población activa no lograría reproducirse.
- Los niveles de vida: los niveles de vida existentes determinan lo que se denomina el salario de subsistencia, y ello permite establecer los niveles de salario mínimo.
- La oferta de trabajo: cuando la oferta de mano de obra es escasa en relación al capital, la tierra y los demás factores de producción, los empresarios compiten entre sí para contratar a los trabajadores por lo que los salarios tienden a aumentar.
- La productividad: los salarios tienden a aumentar cuando crece la productividad. Ésta depende en gran medida de la energía y de la calificación de la mano de obra, pero sobre todo de la tecnología disponible. Los niveles salariales de los países desarrollados son hasta cierto punto elevados debido a que los trabajadores tienen una alta preparación que les permite utilizar los últimos adelantos tecnológicos.
- Poder de negociación: la organización de la mano de obra gracias a los sindicatos y a las asociaciones políticas aumenta su poder negociador por lo que favorece un reparto de la riqueza nacional más igualitario.

2.6.6. Teorías de los salarios

En lo que respecta a este apartado se enlistaran algunas de las teorías relativas al salario, las cuales reflejan una inclinación hacia un concreto factor determinante del mismo.

La primera teoría relevante sobre los salarios, la doctrina del salario justo del filósofo italiano santo Tomás de Aquino, subrayaba la importancia de las consideraciones de orden moral y la influencia de la costumbre. Definía el salario justo como aquel que permitía al receptor una vida adecuada a su posición social. La teoría de santo Tomás es una visión normativa, es decir, marca cuál debe ser el nivel salarial, y no una visión positiva que se define por reflejar el valor real de los salarios.

La primera explicación moderna del nivel salarial, la teoría del nivel de subsistencia, subrayaba que el salario estaba determinado por el consumo necesario para que la clase trabajadora pudiese subsistir. Esta teoría surgió del mercantilismo, y fue más tarde desarrollada por Adam Smith y sobre todo David Ricardo. Este último defendía que los salarios se determinaban a partir del coste de subsistencia y procreación de los trabajadores, y que los sueldos no debían ser diferentes a este coste. Si los salarios caían por debajo de este coste la clase trabajadora no podría reproducirse; si, por el contrario, superaban este nivel mínimo la clase trabajadora se reproduciría por encima de las necesidades de mano de obra por lo que habría un exceso que reduciría los salarios hasta los niveles de subsistencia debido a la competencia de los trabajadores para obtener un puesto de trabajo.

Por otra parte la teoría de los salarios de Karl Marx es una variante de la teoría Ricardiana. Marx sostenía que en un sistema capitalista la fuerza laboral rara vez percibe una remuneración superior a la del nivel de subsistencia. Según

Marx, los capitalistas se apropiaban de la plusvalía generada sobre el valor del producto final por la fuerza productiva de los trabajadores, incrementando los beneficios. Al igual que ocurre en la teoría de Ricardo, el tiempo ha refutado en gran medida la visión de Marx.

Más adelante, el economista inglés Stuart Mili propuso la teoría del fondo de salarios, que tiene su fundamento en la cantidad de población presente y disponible en un mercado laboral, así como en la cantidad o monto del capital disponible para compra de mano de obra. De manera tal que, si hay incremento en el monto de capital, la tarifa de salarios aumentará y bajará con la disminución del mismo si no se disminuye el número de trabajadores. En forma análoga, si el monto de capital destinado para compra de mano de obra permanece constante y el número de trabajadores aumenta, la tarifa de los salarios tenderá a la baja.

2.6.7. El Sueldo

El sueldo es la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.

De igual forma el sueldo es la palabra que designa a la remuneración que percibe de manera periódica un trabajador como consecuencia de la prestación de un servicio profesional o el desempeño de un cargo, puesto, en alguna empresa, es decir, el trabajador o empleado le proporciona a la compañía en la que trabaja su conocimiento y capacidad laboral y ésta como contrapartida le asigna un sueldo cuya suma será determinada a la firma del contrato.

2.7. Sistemas de compensaciones

2.7.1. Los incentivos y participación de utilidades

Un sistema de compensaciones es el sistema que determina todo lo que un trabajador recibe por su labor en la organización o por pertenecer a ella.

Los incentivos y la participación de utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los sistemas de incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado.

En la psicología aplicada se definen los incentivos como los objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción. En el campo de la administración de recursos humanos, los incentivos constituyen una serie de estímulos, no necesariamente financieros, enfocados al logro de determinada meta. Por definición, los incentivos se consideran orientados hacia el futuro, es decir, a logros que se espera que el personal alcance determinado momento.

Por contraparte la participación en las utilidades consiste en dividir determinado porcentaje de los beneficios logrados durante el año entre ciertas personas. Este sistema establece una relación entre el mejor desempeño entre los trabajadores.

De modo que los sistemas de incentivos y participación de utilidades establecen una relación entre los costos de la compensación y el desempeño de la organización. Los costos de la compensación y el ingreso que recibe cada trabajador varían de acuerdo con varios factores de la organización. Si la organización es prospera, los empleados recibirán una mejor compensación.

2.7.2. Sistemas de incentivos

Es competente para este subtema analizar los diferentes sistemas de incentivos, los cuales pueden constituir el total de la compensación, o pueden ser un suplemento dentro de un enfoque más tradicional de sueldos y salarios, los incentivos más comunes para casi todo tipo de labor son:

- Bonos de productividad. Son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de productividad; que por lo general se pone en práctica junto con un ingreso básico fijo. Una variante de este sistema incentiva al empleado por sus ahorros de tiempo, además de

que este sistema combina los incentivos sobre unidades de producción con los bonos de productividad, mejorando con ello la compensación que reciban los trabajadores por hora, más un incentivo por cada unidad producida. En algunos casos, el empleado puede recibir una compensación más alta una vez que alcanza determinado número de unidades.

- Incrementos por méritos. Probablemente, el incentivo más difundido es conceder aumentos en atención a los méritos del empleado. Los incrementos por méritos constituyen aumentos en el nivel de la compensación, concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de su desempeño superior al promedio. Por lo común, estos aumentos los decide el supervisor inmediato del empleado. A pesar de que los aumentos por méritos estimulan el desempeño superior al promedio, en pocas ocasiones están vinculados con un estándar o nivel específico y pueden encontrarse sometidos a factores subjetivos que conduzcan a una situación poco justa. Uno de los mayores problemas de los aumentos por méritos estriba en su administración, es decir, cuando la distribución de aumentos se distorsiona debido a otros factores, el desempeño meritorio no recibe reconocimiento. Esto puede conducir a una serie de elementos que disminuyen el incentivo de lograr un desempeño notable.
- Compensación por experiencia y conocimientos. Los sistemas de compensaciones por conocimientos especializados constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que haya llevado a cabo al adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa. Resulta importante notar que este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, si no en lo que puede hacer. De manera diferente a como operan otros sistemas de

incentivos, éste evalúa la importancia de un empleado para la organización. Al contar con el personal que consigue un nivel de calificación más alto se acrecienta la calidad del producto y/o servicio de la empresa, al tiempo que se reduce la necesidad de contratar más personal. Al lograr mejor compensación es probable también que se disminuya la tasa de absentismo, así como la tasa de rotación del personal.

2.7.3. El dinero como incentivo

Sin duda alguna, el dinero satisface necesidades; pero, con todo y eso, valerse de él para hacer que la gente trabaje más es una tarea compleja. En primer lugar, porque no se dispone de dinero en cantidades ilimitadas. Un principio de la economía indica que “los recursos siempre serán menores a las necesidades”.

Opshal y Dunette, en su misma obra, enuncian cinco teorías sobre cómo opera el dinero a manera de incentivo. Así, el dinero puede ser:

1. Un reforzador condicionado general, pues a menudo se le asocia con satisfactores de necesidades básicas como el alimento y la bebida. En consecuencia, podríamos acabar por generalizar la relación, ya que el dinero se considera un medio para satisfacer necesidades, es decir, uno de los llamados reforzadores secundarios.
2. Un incentivo condicionado, pues comúnmente se le asocia con otros incentivos básicos. El resultado es que acabamos generalizando la relación y aceptándolo como incentivo. Esta teoría se suele demostrar en condiciones de laboratorio; sin embargo, hay dificultades para demostrarla en situaciones de trabajo reales, porque es difícil hallar un incentivo más básico que el dinero.
3. Un reductor de la ansiedad. La mayoría de nosotros sentimos ansiedad cuando escasea el dinero. Conforme crecemos en esta cultura, aprendemos que nos

sentimos “mal” cuando no tenemos dinero y “bien” cuando sí lo tenemos. El dinero reduce nuestra ansiedad y nos hace sentir mejor.

4. Un “factor de higiene o de mantenimiento”. Una teoría generalizada de lo que motiva a la gente a trabajar indica que en el trabajo hay ciertos rasgos, como la autonomía y la responsabilidad del individuo, que son motivadores (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959; Herzberg, 1966). Los aumentos en tales rasgos incrementan la satisfacción y el desempeño en el trabajo. Otros rasgos del trabajo son “factores de higiene” que es necesario mantener y, en ocasiones, aumentar para evitar el descontento. No obstante, estos rasgos no aumentan la satisfacción. El dinero es uno de los “factores de higiene”. Algo de dinero impide que estemos descontentos, pero más dinero no nos satisface más.

5. Un “instrumento” para obtener los resultados deseados. Víctor Vroom (1964) afirma que el significado del dinero como incentivo en cualquier situación específica depende de dos condiciones:

- ¿Se puede emplear como instrumento para obtener algún resultado deseado?
- ¿Hay alguna posibilidad de que comportándose de cierta forma vendrá una recompensa monetaria?

2.7.4. El dinero como reforzador

El dinero es un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad. Con él se adquieren diversos tipos de refuerzos; también se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas.

2.8. Análisis de Puestos

Uno de los pasos iniciales para poder establecer un sistema de compensaciones es el conocimiento interno de los puestos de trabajo, lo cual se logra a través de un análisis de puestos. Sin este análisis es imposible seguir adelante, por muy simple que sea la organización. En esta sección se abordarán algunos métodos para hacer un análisis preciso de los diferentes puestos que pueda llegar a tener una organización.

2.8.1. Introducción al análisis de puestos

A medida que las actividades de la administración de capital humano crecen en complejidad, muchas labores, incluyendo las que se refieren a la compensación, se confían en el departamento de recursos humanos. Pese a esto, no es necesario que el especialista de personal conozca todos los detalles de los puestos.

Para Varela, R. (2013) el análisis de puestos es el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades, obligaciones y responsabilidades que desarrolla y asume una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su desempeño eficaz y las condiciones de trabajo a las que se enfrentará.

La información de los puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el cual los analistas de puestos recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y la organizan. Los analistas de puestos son especialistas del departamento de capital humano, cuya labor consiste en obtener datos sobre todos los puestos de trabajo que existe en la organización, pero no necesariamente sobre cada una de las personas que la componen.

Las bases rectoras anteriores llevan a concluir que el análisis de puestos es el procedimiento sistematizado para recabar y obtener información sobre un puesto. Este análisis tiene por objetivo elucidar el propósito del puesto y sus

tareas regulares así como los requisitos para ocupar el puesto, alcance de sus responsabilidades y las condiciones ambientales, incluyendo los riesgos en los que se desempeña el puesto.

La información que se obtenga del análisis de puestos determina la mayor parte de las actividades de administración de capital humano, pues varias áreas de la organización dependen de esta información para encontrar candidatos para los puestos disponibles, los especialistas de administración de capital humano deben saber los requisitos de cada posición de trabajo, los cuales deben ser específicos, para permitirles proceder al reclutamiento de personas que tengan los conocimientos, experiencia y habilidades necesarios, por tal razón, se debe incluir la información sobre aspectos lingüísticos, culturales y otros más en los datos que se procesan durante el proceso del análisis de puestos.

2.8.2. Condición al análisis: La comunicación durante el análisis de puestos

Uno de los aspectos más importantes y que por ninguna circunstancia debe olvidarse es comunicar previamente al personal cuyos puestos van a ser analizados de lo que se pretende llevar a cabo. Es importante que el personal conozca el objetivo del programa y de la forma en que el análisis se lleva a cabo. Todo este procedimiento tiene como propósito evitar suspicacias, malos entendidos y desconciertos sobre el tema. La reacción del personal ante lo desconocido puede ser perjudicial tanto para él como para la empresa, pues del desconocimiento genera duda, ansiedad y desconfianza.

La comunicación es un factor fundamental en todo el proceso de administración de compensaciones; ya que mejor informado estén los empleados de la organización, mejor será su reacción y alentaran un compromiso e identidad institucional.

2.8.3. Obtención de información para el análisis de puestos

Tomando como base las ideas apuntados en el punto anterior (2.7.2), un paso a seguir es el de obtener información de los puestos, los analistas deben conocer cuáles son los distintos puestos que existen en la organización.

Lo anterior se ve robustecido si se tiene en cuenta que existen diversas maneras de obtener información que deberá contener el formulario y/o formato del análisis de puestos. El analista debe examinar las ventajas y desventajas de cada una de ellas y sus distintos grados de precisión, para seleccionar la que más convengan a su situación especial.

2.8.4. Técnicas de análisis de puestos

Como se mencionó en párrafos anteriores el objetivo primordial del análisis de puesto es el de establecer cuáles son las obligaciones del puesto, los requisitos, sus responsabilidades inherentes y las condiciones ambientales en que se desempeña. A continuación se aborda algunas técnicas para llevar a cabo de manera eficiente el análisis, estas son:

- Entrevistas. Las entrevistas directas constituyen una manera efectiva de obtener información sobre un puesto. El analista tendrá una lista de verificación a mano para no omitir ningún aspecto esencial. Su contacto directo con el entrevistado le permite explorar con facilidad puntos que no estarían claro de otra manera. Este proceso permite lograr un alto nivel de precisión, pero es de elevado costo y requiere considerable tiempo para llevarlo a cabo.
- Cuestionario. Otro procedimiento utilizado para analizar puestos es someter al ocupante del mismo a un cuestionario. En él se consignan todas las preguntas que se estiman necesarias para conocer el puesto y se hace llegar al ocupante, dándole tiempo para responder. Desde luego que también es posible aplicar el cuestionario a más de un ocupante.

Los cuestionarios pueden ser de dos tipos abiertos y cerrados, los cuestionarios abiertos contiene una serie de preguntas generales que el ocupante del puesto debe contestar con sus propias palabras, el cual es útil para analizar puestos ejecutivos, quienes se supone que están calificados para contestar adecuadamente. Por su parte el cuestionario estructurado consiste en una serie de preguntas sobre el puesto que limitan las respuestas a una serie de frases predeterminadas.

El procedimiento puede aplicarse a cualquier tipo de puesto aunque, dado lo complejo de su preparación, debe limitarse a puestos de trascendencia. La ventaja del cuestionario estructurado al abierto es que produce respuestas más exactas debido a lo restringido de las mismas, mientras que la desventaja es que su preparación consume mucho tiempo, por lo cual el procedimiento es caro.

- Grupos de expertos. Aunque también es costoso y de lenta ejecución, el método de recabar opiniones de un grupo de expertos reunidos para analizar un puesto permite llegar a resultados de alta confiabilidad. Por lo general, el grupo se integra mediante trabajadores con experiencia en el puesto y los supervisores inmediatos.
- Observación. La observación directa es lenta, costosa y cuando se aplica en gran escala resulta menos precisa y confiable que las otras técnicas de obtención de datos. Es posible que los resultados sean de baja precisión porque el observador puede dejar de notar actividades que no se llevan a cabo de manera regular o periódica, pero que son igualmente importantes.

Pese a estos factores, la observación directa es el método idóneo cuando la labor es manual y repetitiva, y en los casos que los analistas

cuestionen la información que han recibido de otras fuentes, la observación directa puede ser el mejor método.

2.9. Descripción de Puestos

Este es el segundo paso que acostumbra darse para establecer el programa formal de un sistema de compensaciones, pero a diferencia del análisis, no es un paso imprescindible. Sin embargo la descripción de un puesto es un documento muy valioso para la organización y encuentra muchos y muy útiles usos.

La descripción de puestos es probablemente el documento más socorrido y utilizado en la administración de compensaciones. Sus usos son múltiples, pero la mayoría de las veces su preparación a menudo crea problemas y desde luego se encuentra mucha falta de coherencia entre una organización y otra.

Pero ¿Qué es una descripción de puestos, para Rimsky, T. (2005), es sencillamente un resumen de los más importantes aspectos y características de un puesto, incluyendo el propósito del mismo y el detalle de sus principales tareas y obligaciones. Algunas descripciones, dependiendo del uso que se le dé, pueden incluir también un detalle del lugar de trabajo, de los riesgos a que el puesto está expuesto y de otros elementos que se utilizan para evaluarlo.

Por otra parte Varela (2012) una descripción de puestos es la explicación escrita de las actividades, responsabilidades, condiciones de trabajo y demás aspectos relevantes de un puesto específico. El documento que muestra la información presentada en forma de resumen, compilada, ordenada y redactada en formularios especiales se denomina descripción de puestos. Cuando se define un puesto de trabajo, se hace una descripción por escrito que sintetiza, en sus aspectos fundamentales, todo lo que se ha observado y comprobado en la ejecución misma del puesto que se estudia.

2.10. Valuación de Puestos

La valuación de puestos es un sistema metodológico para determinar la importancia que reviste cada puesto en relación con los demás dentro de la organización. A la vez, esta ordenación tiene importancia relativa respecto a los objetivos finales de la organización y mantiene una relación directa con ellos. La valuación de puestos tiene como principal finalidad lograr una adecuada representación de la jerarquía que facilite la organización y permita remunerar adecuadamente a los trabajadores.

La valuación de puestos, así como el análisis de puestos, tiene como propósito fundamental lograr las buenas relaciones humanas dentro de la empresa.

La valuación de puestos es un proceso que se auxilia de un conjunto de técnicas especiales, para determinar el valor individual de un puesto dentro de una empresa con relación a los demás puestos de la misma.

Objetivos de la valuación de puestos:

- Proporcionar las bases científicas para lograr una buena administración de sueldos y salarios.
- Implantar datos precisos para alcanzar una correcta planeación y control sobre los costos de fuerza y trabajo.
- Formar una base para negociar cuotas de trabajo con el sindicato o con otras autoridades.
- Reducir quejas y rotación de personal.
- Alcanzar la realización de los objetivos para la empresa y para los trabajadores mejorando la moral y las relaciones.
- Mejorar la imagen externa que tenga la empresa.

Además, la valuación de puestos ayuda a combatir problemas como el desconocimiento de la importancia de cada puesto y la fijación de salarios por medio de cálculos empíricos; también contribuye a reducir las preferencias

individuales de la gerencia hacia ciertos puestos o personas, a reducir el proteccionismo que eventualmente ejercen los sindicatos sobre ciertos trabajadores, a evitar la fuga imperceptible de obligaciones de algunos puestos y a reducir los desequilibrios en las cargas de trabajo ocasionados por diversas razones.

2.11. Métodos para evaluar puestos

Existen varios métodos para evaluar puestos. Algunos se denominan cuantitativos, porque expresan resultados en cantidades de algún tipo, normalmente puntos, y otros son no cuantitativos ya que los resultados sólo están expresados en relación de un puesto con otro.

2.11.1. Métodos no cuantitativos para evaluar puestos

Los métodos no cuantitativos tradicionales que se expondrán en este apartado son el método de ordenamiento o de jerarquización y el método de gradación predeterminada.

2.11.1.1. Método de ordenamiento o jerarquización

En primera instancia tenemos al método de ordenamiento o jerarquización, éste es el procedimiento para evaluar puestos más sencillos que se conoce, pues consiste sólo ordenar los puestos desde el más importante hasta el menos importante o viceversa. Naturalmente, debido a que para este ordenamiento es necesario hacer comparaciones entre todos los puestos, el método sólo puede utilizarse en aquellas empresas que cuenten con número de empleados limitado. Sin embargo en los casos en que se puede aplicarse, el método provee un procedimiento rápido y práctico que permite establecer las bases de la estructura de una compensación salarial.

Desde luego, por tratarse de un número limitado y reducido de puestos, el análisis de ellos se hace con rapidez y las descripciones de puestos no son absolutamente necesarias.

No obstante el sistema también se puede aplicar en algunas empresas de envergadura mayor, pero siempre cuando se logre dividir la empresa en departamentos o secciones, a la cabeza de los cuales haya un ejecutivo que establezca el ordenamiento en sus respectivos departamentos y/o áreas. Luego de haber establecido estos ordenamientos parciales, los diferentes ejecutivos deben reunirse para integrar los resultados parciales en una estructura general para la compañía.

El procedimiento consiste en seleccionar primero el puesto más importante del grupo, con el cual se inicia la clasificación. A continuación se identifica el segundo puesto más importante, luego el tercero y así sucesivamente hasta haber ordenado todos los puestos.

Una de las formas de llevar este sistema a la práctica es a través de un formato donde se anotan los nombres de los puestos en forma creciente o decreciente, según su importancia, pero se deja una provisión para cambiar la ubicación de algunos a medida que se progresa, en el caso de que se encuentre un puesto cuya ubicación debe estar entre dos puestos ya ordenados hasta ese momento.

Afortunadamente existe un procedimiento que facilita grandemente el ordenamiento. Se trata de la comparación de pares, este enfoque consiste en hacer comparaciones de dos puestos a la vez e indicar cuál de ellos es más importante. Para realizar esta tarea, es necesario hacer cierto número de comparaciones. El proceso continúa hasta que todas las parejas se han comparado.

Dependiendo del número exacto de comparaciones se utiliza la fórmula:

$$\frac{N(N - 1)}{2}$$

Donde la (N) es el número total de elementos. Por lo tanto esta fórmula nos permite saber anticipadamente cuántas comparaciones de pares serían necesarias, y nos proporciona por lo tanto un elemento de control en el proceso.

Las ventajas que se presentan en este método analizado, es que es muy sencillo de aplicar, pues no exige preparación previa, a parte de un breve análisis de los puestos. No requiere descripciones de puesto ni mucho entrenamiento para aplicarlo.

Además, para ponerlo en práctica no se necesitan mayores conocimientos sobre la técnica de evaluación que conocer los puestos que se deben de ordenar. No hace falta especialistas ni conclusiones en la materia, lo que contribuye a incrementar su simplicidad.

Sin embargo, conviene recalcar que el conocimiento de los puestos debe ser acabado y desde luego el evaluador no puede guiarse exclusivamente por los títulos.

Y por último el método encuentra su mejor aplicación en empresas pequeñas, con pocos puestos y donde todos o casi todos conocen la mayoría de ellos.

Por otra parte las desventajas de este método no cuantitativo es que su limitación es la aplicación óptima en empresas pequeñas. Por ello se comparan los pares, pero el número de comparaciones aumenta al cuadrado del número aumentado de puestos.

Otra desventaja es que los puestos no pueden separarse por departamentos, como podrían ser ventas, producción, recursos humanos etcétera; aun más, el ordenamiento, por su simplicidad y por su aplicación a empresa pequeñas puede inducir a otro error por parte del evaluador, que es originado por la influencia que puede ejercer el ocupante del puesto en el ordenamiento.

2.11.1.2. Método de gradación predeterminada

Una vez analizado el método de comparación, se da ahora lugar al método de gradación predeterminada; este método es un poco más complejo que el anterior pero conceptualmente es más sencillo. Consiste en establecer una escala con un número de grados y luego los puestos de la empresa se ubican en los diferentes grados.

Se podrían aplicar de dos maneras, uno es de gradación abierta y el otro de gradación cerrada. Cuando se aplica el de gradación cerrada se establece anticipadamente el número de grados que existirán, posteriormente se clasifica el puesto menos importante en el primer grado y el más importante en el más alto.

En el procedimiento de gradación abierta el número de grados no se establece anticipadamente. Se inicia este proceso clasificando el puesto menos importante y luego se establecen grados de complejidad ascendentes hasta que se llega al más importante, que se coloca en el grado más alto. También el proceso puede ser a la inversa, es decir, empezar por el puesto más importante, en cuyo caso el número de grados es determinado por las necesidades específicas de cada empresa.

Dentro de las ventajas que se pueden tratar en este método es la simplicidad de uso y aplicación, el diseño y la facilidad de concepción son otros factores que lo caracterizan, y por ende las personas que lleguen a utilizar no tendrán problema alguno para entenderlo. A diferencia del método analizado anteriormente este permite la facilidad de aplicación en empresas de cualquier tamaño.

En las desventajas se encuentra la precisión, ya que no descompone el puesto en factores para su debida evaluación y el evaluador normalmente emite un juicio basado en el aspecto más relevante del puesto, que puede ser positivo o negativo.

2.11.2. Métodos cuantitativos para evaluar puestos

Estos métodos son más complejos y se emplean primordialmente en empresas grandes. El principal de ellos es el método de puntos entre otros.

2.11.2.1. Método de comparación de factores.

Como su nombre lo indica, la evaluación por comparación de factores descompone el puesto en factores y estos se comparan con los mismos factores de otros puestos conocidos y denominados “puestos clave” o “puestos de referencia”, los cuales son definidos como puestos de contenido estandarizado para los que existe información de mercado.

Así pues se deduce que el método de comparación de factores se fundamenta en los puestos de referencia. Estos son los que delimitan elaborar un manual de evaluación y por lo tanto su correcta selección es el punto clave del sistema.

Para tener un mejor concepto de este método, el sistema de comparación de factores consiste en:

- Determinar los factores de medición que se usarán, determinación que se hace en el momento de tomar la decisión sobre la puesta en marcha del plan de evaluación y por lo tanto son los mismos que utilizarán en la preparación de las descripciones de puestos.
- Seleccionar los puestos clave o puestos de referencia.
- Establecer la proporción de los valores de mercado de cada puesto de referencia que le corresponde a cada uno de sus factores de medición.
- Evaluar los puestos comprando cada factor con el mismo factor de los puestos de referencia y asignarles una cifra determinada por análisis comparativos con la cifras de los puestos de referencia.

Entre las ventajas de este método es que descompone los puestos en sus factores para efectos de valuación, así mismo la comparación puesto a puesto, descompuesta en sus respectivos factores, asegura un sistema equitativo de

evaluación. Además se diseña una escala específica para la organización, es decir, es efectuada medida de las necesidades de la organización que lo implemente.

Ahora bien entre las desventajas es que existen inequidades en las tasas de remuneración de los puestos de referencia usados para establecer el manual de evaluación, ellas se perpetuarán, porque la escala está construida con base en esas tasas. Debido a que la relación entre las tasas de los puestos de referencia no permanece constante, cualquier fluctuación puede desequilibrar el sistema. La elaboración del manual es complicada, pues para asignar la proporción de sueldo a cada uno de los factores de medición se emplea el método de aproximaciones.

2.11.2.2. Método de puntos.

El modelo de puntos, desarrollado por la Western Electric de Estados Unidos, desde su origen se ha utilizado con gran éxito en muchas organizaciones del mundo (Zollitsch y Langsner, 1970). Una de las principales ventajas que el modelo ofrece es que la valuación se vuelve más objetiva, ya que el puesto de trabajo se divide en partes o factores, los cuales se comparan con una escala; por consiguiente, da mejores resultados. Al valorar con el modelo de puntos, se realiza un ordenamiento de los puestos de una organización, asignando cierto número de unidades de valor, llamados puntos, que se obtienen de cada uno de los factores que conforman los puestos.

El aspecto fundamental de este método es que los puestos se descomponen en factores de medición, los cuales se analizan independientemente uno de otros, en forma similar al método de comparación de factores. De esta manera se evitan los problemas que se presentan cuándo se evalúa el puesto como un todo, tales como dejarse de impresionar por los aspectos más difíciles del puesto o de la persona que lo ocupa.

El primer paso para aplicar el método de puntos es seleccionar los factores de medición, los cuales se pudieron haber seleccionado al momento de preparar la descripción de puestos.

Los requisitos de medición se pueden clasificar en tres grandes grupos:

- **Requisitos:** Son las condiciones que deben de reunirse para cubrir el puesto, en otras palabras, los puesto pueden requerir ciertos conocimientos y/o experiencia para llevarlos a cabo, como también poseer habilidades especiales. También es imprescindible llenar el requisito de capacidad para hacer ciertos esfuerzos físicos, o tener habilidades especiales para vender, hablar idiomas etcétera.
- **Responsabilidades:** Son los diferentes aspectos de un puesto o un trabajo por los que el puesto debe responder una vez que el trabajo está en realización. Existe un número amplio de responsabilidades, algunas podrían ser por operaciones, por supervisión, etcétera.
- **Condiciones de trabajo:** Sirven para medir el grado de confort o falta de confort en que el trabajo se lleva a cabo, o los peligros o riesgos a los que le puesto puede estar expuesto.

Una vez realizado lo anterior se ponderan los factores según el tipo de puestos que deban evaluarse, la suma de las ponderaciones de los tres grupos de factores que miden un puesto asciende a 100%.

Para cerrar el análisis sobre este método, se expondrán las ventajas y desventajas del método.

Ventajas:

- El sistema es cuantitativo, es decir, expresa el resultado de evaluación en valores numéricos.
- Los puestos se descomponen en factores de medición, lo que evita errores de apreciación.
- Se usan escalas descriptivas de evaluación, las cuales son de fácil interpretación para quien lo lleve a cabo.

- Las definiciones de los niveles de cada uno de los factores son fáciles de aplicar al puesto que están redactadas en términos que son relacionados con los tipos de puestos que deben evaluarse.
- El sistema es de fácil comprensión por los empleados cuyos puestos han sido o serán evaluados.

Desventajas:

- La ponderación de los factores es trabajosa y no hay manera de verificar si es absolutamente exacta. Sólo puede hacerse por aproximación.
- El método requiere bastante trabajo para diseñarlo, es más costoso para instalarlo y la evaluación de cada puesto consume mucho tiempo.

CAPÍTULO III

Metodología

3.1. Diseño del estudio

La presente investigación se centra en un enfoque exploratorio bajo un diseño no experimental y transversal, esto debido a que en la institución objeto de estudio no se han realizado trabajos similares y que las variables se estudian en su estado normal y en un único momento.

Así mismo es un estudio de caso debido a que se involucran aspectos, descriptivos y características del bachiller del nivel medio superior, así como los cargos evaluados dentro de esta.

3.2. Hipótesis

H₁: El sistema de compensaciones de una institución educativa del nivel medio superior ofrece un sistema funcional que le permita establecer un criterio objetivo al asignar los recursos salariales disponibles.

H₂: El sistema de compensaciones es un soporte en la toma de decisiones para la asignación de las remuneraciones en el sistema interno nominal.

3.3. Operacionalización de las variables

En este caso de investigación se tiene como variables de estudio a la descripción de puestos y el salario. Se entiende como variable dependiente a la compensación salarial en función de la variable independiente, la cual estará representada por la descripción de puestos y a los diferentes factores que se deriven del manual de valuación de puestos, que a su vez será una herramienta

fundamental para asignar los salarios de una manera equitativa a los puestos que se analicen.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

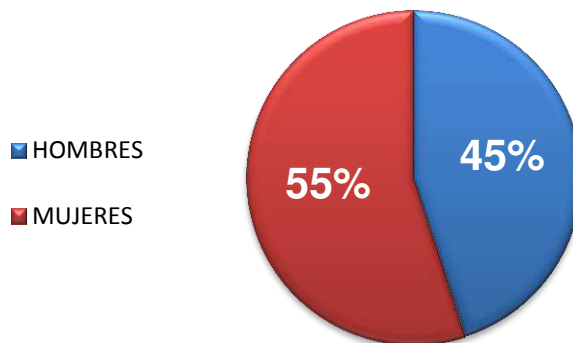
Población: La Escuela Preparatoria Número 2 de la U.A.N.L. actualmente cuenta con una planta administrativa de 156 empleados hasta la fecha (Noviembre 2015). Cabe mencionar que de toda la población mencionada con anterioridad se divide en dos sectores, nómina de la rectoría de la universidad con 50 trabajadores y nómina por ingresos propios con 106 empleados, ésta última concierne a todos aquellos trabajadores cuya compensación salarial es subsanada por los ingresos internos de la institución.

Es importante aclarar que para este caso de estudio se concentrará única y exclusivamente en los trabajadores que perciben un salario a través a la nómina interna.

3.4.2. Muestra

Muestra: En relación al punto tratado con anterioridad, de la nómina interna de 106 empleados se tomarán en cuenta 20 trabajadores para la aplicación del instrumento y dentro de esos mismo empleados se considerarán 10 puestos que existen con mayor frecuencia en la institución, analizando los salarios y el análisis de puestos de cada uno de ellos dependiente el cargo que desempeña, esto con la finalidad de cumplir con los objetivos de la investigación.

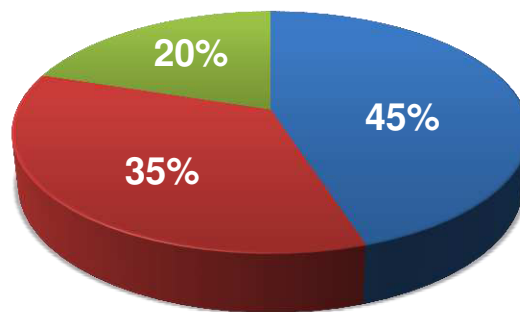
Gráfico de participantes por género



De los 20 participantes elegidos, el 55% está representado por el género femenino, que comprende a 11 trabajadores, y el resto de los empleados alude al género masculino comprendido por el 45% de la muestra seleccionada.

Rangos de edades de la muestra

■ De 20 a 30 ■ De 31 a 40 ■ De 41 a 50



Los rangos de edades correspondientes a los trabajadores encuestados, se encuentra un 45% (9 personas) tienen entre 20 y 30 años, el 35% (7 personas) oscila entre los 31 y 40 años, mientras que el resto de los participantes (20% / 4 empleados) se concentra entre las edades de 41 a 50 años.

3.5. Escenario o Ambiente

La investigación se llevó a cabo en las instalaciones del plantel educativo del nivel medio superior: La Preparatoria Número Dos de la Universidad Autónoma de Nuevo León, ubicada entre Matamoros y José Benítez, Colonia Obispado, Monterrey Nuevo León, México.

3.6. Instrumento de Medición

Para la investigación se utilizó un instrumento constituido de 20 ítems, dividido en 4 factores de diferente índole, esto, con la finalidad de medir la percepción de los trabajadores en cuanto a las variables de estudio, lo anterior relacionándolo con la Motivación, Comunicación, Estructura Administrativa y la Satisfacción.

Los participantes seleccionados de manera aleatoria contestaron cada ítem en una escala Likert de hasta cuatro puntos cada uno, donde “Nunca” es igual a 1 punto, “Pocas veces” corresponde a 2, “A veces” ponderándolo con un valor de 3 puntos y por último “Siempre” asignándole una puntuación de 4 puntos.

3.7. Caso de Estudio

3.7.1. Institución

La Escuela Preparatoria Número 2 de la Universidad Autónoma de Nuevo León, a través de servicios educativos de calidad, forma bachilleres innovadores, competitivos, capaces de desempeñarse eficientemente en la sociedad para el desarrollo sustentable, económico, científico, tecnológico y cultural.

Es una institución académica enfocada a la educación media superior, con plan curricular por competencia, creada en el año 1955 lo que nos dice que lleva activa 60 de años, así mismo cuenta con 156 empleados administrativos y 176 docentes, a su vez presenta una capacidad estudiantil de 4953 estudiantes.

3.7.2. Misión

Misión: La Preparatoria No. 2 de la Universidad Autónoma de Nuevo León a través de sus servicios educativos de calidad, forma bachilleres innovadores, competitivos, capaces de desempeñarse en la sociedad para el desarrollo sustentable, económico, científico, tecnológico cultural.

3.7.3. Visión

Visión: Ser una de las mejores dependencias de educación de nivel medio superior del país, con una sólida planta académica, una oferta educativa integral de excelente calidad, debidamente acreditada y reconocida a nivel nacional e internacional.

3.7.4. Valores

Para Daft, R. (2007) los valores organizacionales son un elemento clave por los que las personas que laboran en una organización se rigen para poder trabajar de manera conjunta, y con ello llegar a los objetivos y metas planteadas por la empresa.

A continuación se enlista los valores que pone en práctica el bachiller para cumplir con la misión y visión expuestas con anterioridad:

- Verdad.
- Honestidad.
- Solidaridad.
- Respeto a la vida y a los demás.
- Responsabilidad.
- Respeto a la naturaleza.
- Justicia.
- Integridad.
- Libertad.
- Ética profesional.

3.7.5. Objetivos de Calidad

Según Schroeder, R. (2014) los objetivos de calidad son aquellos retos y/o metas que define la organización a través de una planeación estratégica tomando en consideración la misión visión y políticas de la entidad.

Los objetivos de calidad que sigue la institución en la que se llevó a cabo el caso de estudio, se fundamentan en base al sistema de gestión de calidad por el cual está certificado, la Norma ISO 9001:2008, estos son

Objetivos de Calidad.

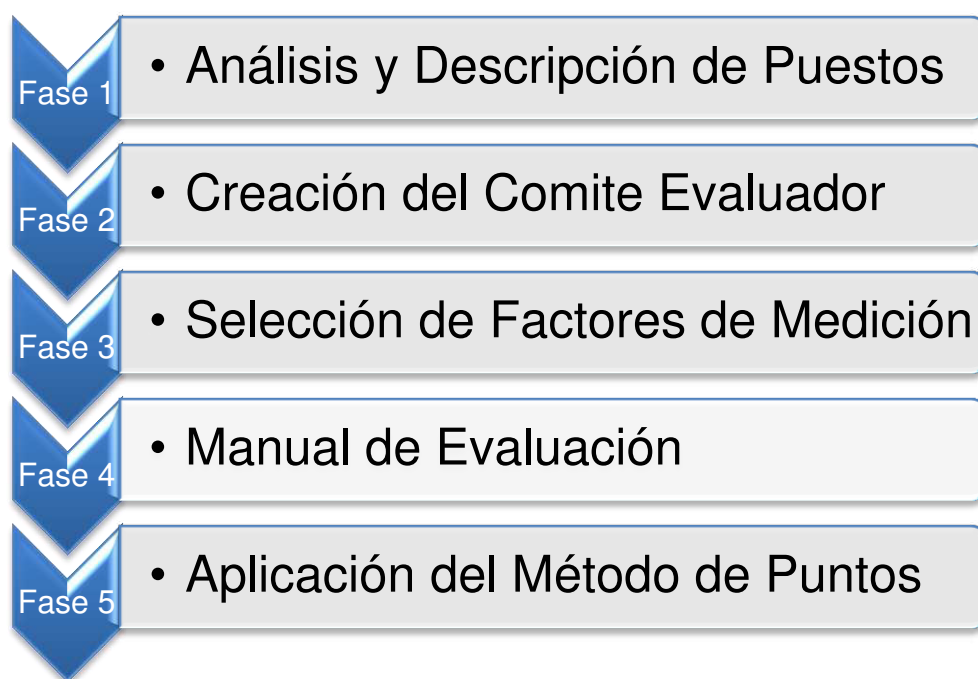
- Aumentar la satisfacción de nuestros clientes principales en un 80%.
- Aumentar la eficiencia terminal a un 65%.

- Cumplir al menos con dos proyectos de mejora al año.
- Obtener un promedio de 70 en la evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje.
- Cumplir con los programas Académicos al 90 %.
- Cumplir con la conservación y salvaguarda del 90 % de los documentos escolares.

3.8. Procedimiento

En base a lo expuesto en el presente caso, el método se dividirá en cinco fases para poder cumplir con los objetivos. En la Figura 3.8.1 se muestra las fases que se seguirán en la investigación.

Figura 3.8.1, Metodología del Caso de Estudio.



Fase 1: Descripción y análisis de puestos: El comenzar con la revisión de estos documentos con los que cuenta la institución permite conocer, estudiar, ordenar las actividades, obligaciones y responsabilidad que desarrolla y asume una persona en un puesto de trabajo, además sintetizan los aspectos fundamentales de los niveles organizacionales. (Valera R. 2013).

Fase 2: Creación del Comité Valuador de Puestos: Para el comité evaluador se tomaron en cuenta a 5 personas profesionistas relacionadas en el área de recursos humanos del bachillerato, esto debido a que se tiene un conocimiento previo a las funcionalidades del área así como las actividades llevadas a cabo.

Es importante tener en consideración que las personas que integren el comité de valuación deben tener un nivel uniforme para evitar que alguien de mayor posición en la empresa ejerza una influencia indebida en los resultados. Otra característica importante de un buen miembro es que sea un persona de criterio amplio, que sepa exponer sus puntos de vista, pero, más importante aún, que sepa aceptar los puntos de vista de sus colegas y que no negocie con los otros miembros.

Fase 3: Selección de Factores de Medición: Es común que los modelos disponibles en el mercado no se ajusten adecuadamente a todas las organizaciones, pues algunas tienen elementos particulares e irrepetibles o, en ocasiones, el comité quiere poner énfasis en tareas que son muy típicas de la industria o el ramo.

Por ejemplo, para esta investigación aplicada a una institución educativa unos de los factores más apreciados es el de la habilidad, en donde se le asigna un porcentaje de medición alto a comparación de los que se lleguen a considerar.

Fase 4: Elaboración del Manual de Evaluación: Este manual permitirá organizar y describir los factores que se acordaron en la fase anterior, y por ende apreciar las ponderaciones establecidas en cada uno de los niveles en los que se descompone cada factor.

Fase 5: Aplicación del método de puntos para la valuación de puestos: Al valuar con el modelo de puntos, se realiza un ordenamiento de los puestos de una organización, asignando cierto número de unidades de valor, llamados puntos, que se obtienen de cada uno de los factores que conforman los puestos.

3.8.1. Fase 1: Análisis y Descripción de Puestos de la institución

En opinión de profesionales que trabajan en el área de la administración de recursos humanos, el análisis y la descripción de puestos son los métodos básicos con los que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación de área.

Para el área funcional de recursos humanos es básico y fundamental el conocimiento preciso de las diversas actividades que se deben coordinar, ya sea con fines de selección, capacitación o valuación de puestos, entre otras actividades.

Antes de poder obtener información relevante para el caso, se necesitan conocer los puestos que existen en la institución, esto atendiendo a la nómina interna del nivel medio superior.

Los puestos que se tomaron como referencia se muestran en la siguiente tabla atendiendo al nombre formal del puesto así como al nivel jerárquico al que pertenece en base al organigrama de la institución.

N°	Nombre del Puesto	Nivel Jerárquico	Sector
1	Subdirector Académico	Nivel III	Académico
2	Jefe de Admón. de Fondos	Nivel IV	Administrativo
3	Subdirector Administrativo	Nivel III	Administrativo
4	Auxiliar Administrativo de R.H	Nivel VII	Administrativo
5	Secretaria de Dirección	Nivel VII	Administrativo
6	Instructor de Educación. Física	Nivel VII	Académico
7	Instructor por Horas	Nivel VII	Académico
8	Secretaria de Departamento	Nivel VII	Académico
9	Intendente	Nivel VIII	Administrativo
10	Vigilante	Nivel VII	Administrativo

Por otra parte la institución cuenta con la descripción de los puestos señalados en la tabla anterior, esto permitirá entablar los factores de medición que se llevará a cabo en la tercera fase.

3.8.1.1. Descripciones de Puestos de la Institución

Subdirector Académico

Descripción de puestos			
Título del puesto: Subdirector Académico	Supervisa a: Departamento de Sistemas, Técnico Académico, Becas, Responsable de Imagen y Difusión Cultural, superación docente, Desarrollo de la Clase, Biblioteca, Asuntos Estudiantiles, Consejería, Tutorías, Programa Emprendedor y CAADDI	Clave MO/III-A03	Revisión REV:08-06/14
Puesto inmediato superior: Director	Experiencia: 4 años de docente	Edad: 30 años	
Requisitos: Tener título profesional y maestría, haberse distinguido como profesor de la escuela y tener por lo menos tres años de antigüedad en el puesto docente.	Conocimientos o habilidades especiales: Conocer el funcionamiento académico y administrativo de la escuela y tener tiempo disponible suficiente. Capacidad de organización, toma de decisiones, delegar responsabilidad, Desarrollo y evaluación de alternativas de esquemas de trabajo, relaciones públicas, manejo de personal, habilidades analíticas y administrativas. Capacidad para solucionar problemas.		
Objetivo: Traducir las políticas educativas establecidas en la Visión UANL 2012 en programas académicos que incidan en el rendimiento académico y la eficiencia terminal de los alumnos.			
Facultades y/o autoridad <ul style="list-style-type: none"> • Sustituir al Director en casos de ausencia temporal o absoluta. • Convocar a la Junta Directiva, a falta del Director. • Autorizar la revalidación de materias de acuerdo con el Reglamento correspondiente. • Extender constancias de estudios y certificaciones de documentos. • Dirigir y coordinar las actividades de los secretarios, coordinadores y jefes de departamento para el cumplimiento de sus funciones. • Iniciar, recomendar y proveer soluciones a través de los canales establecidos. • Controlar las no conformidades hasta que las deficiencias hayan sido corregidas. • Iniciar acciones para prevenir la recurrencia de las no conformidades relativas al servicio, al proceso o al sistema de calidad. • Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el 			

seguimiento de estos procesos.

Responsabilidades principales

- Promover la formación y el desarrollo de laboratorios y sus prácticas.
- Formar parte del Consejo Técnico Académico.
- Mantener estrechas relaciones con el personal académico y administrativo, y con los estudiantes de la escuela, a fin de dar solución a los problemas que se presenten.
- Vigilar directamente, o a través de los coordinadores de materias, el cumplimiento de los programas de estudio.
- Asignar las cargas académicas, de acuerdo con el Director.
- Proponer a la Dirección las medidas necesarias para mejorar la calidad académica.
- Promover los fundamentos y objetivos de calidad para que sean cumplidos.
- Promover, conjuntamente con las academias, la actualización y elaboración.
- Promover la actualización y elaboración de los manuales utilizados como textos en las materias de especialidades técnicas.
- Presentar a la Dirección el proyecto de actividades académicas para el siguiente periodo escolar, así como la relación del equipo necesario.
- Elaborar conjuntamente con la Subdirección Administrativa, los horarios de clase de grupos y profesores y publicarlos.
- Elaborar los horarios para los exámenes extraordinarios y publicarlos.
- Presentar a la Dirección un informe semestral de sus actividades.

Facultad y/o autoridad con el Sistema de Gestión de Calidad.

- Iniciar acciones para prevenir la recurrencia de las no conformidades relativas al servicio, al proceso o al sistema de calidad.
- Identificar y registrar cualquier problema relacionado con el servicio, proceso o sistema de calidad.
- Iniciar, recomendar y proveer soluciones a través de los canales establecidos.
- Verificar la implementación de soluciones.
- Controlar las no conformidades hasta que las deficiencias hayan sido corregidas.
- Identificar y registrar producto no conforme, así como sugerir acciones correctivas, preventivas y/o de mejora continua.

Responsabilidades con el Sistema de Gestión de Calidad

- Conocer y respetar los fundamentos de Calidad
- Compromiso total con el Sistema de Gestión de Calidad
- Conocer e implementar los procedimientos generales y específicos, instructivos de trabajo y registros de calidad que apliquen en esta área
- Identificar y registrar producto no conforme, así como sugerir acciones correctivas, preventivas y/o mejora continua.

Director

Responsable de la actividad

Subdirector Administrativo

Descripción de puestos			
Título del puesto: Subdirector Administrativo	Supervisa a: Departamento de Escolar, Secretaria de Turno, Recursos Humanos, Deportes, Mantenimiento, Auxiliar y Secretaria.	Clave MO/III- A04	Revisión REV:08- 06/14
Puesto inmediato superior: Director	Experiencia 1 año de desempeño anterior en un puesto administrativo.		Edad 25 años en adelante
Requisitos: Tener título profesional, haberse distinguido como profesor de la escuela y tener por lo menos tres años de antigüedad en el puesto docente. Conocer el funcionamiento académico y administrativo de la escuela y tener tiempo disponible suficiente.	Conocimientos o habilidades especiales: Conocimiento de la Ley Orgánica Estatúo General y demás reglamentos. Conocer el funcionamiento académico y administrativo de la escuela. Capacidad de organización, toma de decisiones, delegar responsabilidad, Desarrollo y evaluación de alternativas de esquemas de trabajo, relaciones públicas, manejo de personal, habilidades analíticas y administrativas. Capacidad para solucionar problemas		
Objetivo: Brindar atención al personal académico y administrativo de la escuela en los asuntos de carácter administrativo.			
Facultades y/o autoridad <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proponer al Director el nombramiento del personal de su área. ▪ Programar las vacaciones del personal administrativo, técnico y de intendencia. ▪ Asegurar que los servicios sean proporcionados conforme a lo establecido por el Sistema de Gestión de Calidad. ▪ Asegurar el cumplimiento de los programas establecidos. ▪ Establecer y mantener la mejora de los servicios. ▪ Se responsabiliza por el cumplimiento de las actividades del personal administrativo con el Sistema de Gestión de Calidad. 			
Responsabilidades principales <ul style="list-style-type: none"> ▪ Brindar atención al personal académico y administrativo de la escuela en los asuntos de carácter administrativo. ▪ Mantener estrechas relaciones con el personal académico y administrativo, a fin de dar solución a los problemas que se presenten en su área. ▪ Coordinar y dar seguimiento a las actividades de los jefes de los departamentos administrativos dependientes de la Coordinación General. 			

- Apoyar a la Coordinación Deportiva para promover el Deporte en la Preparatoria.
- Mantener registros completos de todas las personas que laboren en la Preparatoria.
- Promover el desarrollo del personal administrativo, por medio de programas de actualización y capacitación.
- Presentar a la Dirección un informe semestral de sus actividades.
- Elaborar, difundir y actualizar los manuales de procedimientos de los trámites que se lleven a cabo en la Subdirección.
- Colocar en lugares visibles los anuncios o disposiciones que sean de interés para la planta magisterial, los alumnos y el personal administrativo y de intendencia que laboran en la Preparatoria.
- Supervisar que el trabajo administrativo se cumpla en el marco de las leyes y reglamentos de la Preparatoria y la UANL.
- Mantener el buen funcionamiento de los equipos de la Dirección, así como de reportar fallas ocurridas para su corrección.
- Las demás que específicamente le encomiende el director.

Facultad y/o autoridad con el Sistema de Gestión de Calidad

- Iniciar acciones para prevenir la recurrencia de las no conformidades relativas al servicio, al proceso o al sistema de calidad.
- Identificar y registrar cualquier problema relacionado con el servicio, proceso o sistema de calidad.
- Iniciar, recomendar y proveer soluciones a través de los canales establecidos.
- Verificar la implementación de soluciones.
- Controlar las no conformidades hasta que las deficiencias hayan sido corregidas.
- Identificar y registrar producto no conforme, así como sugerir acciones correctivas, preventivas y/o de mejora continua.

Responsabilidades con el Sistema de Gestión de Calidad

- Conocer y respetar los fundamentos de Calidad
- Compromiso total con el Sistema de Gestión de Calidad
- Conocer e implementar los procedimientos generales y específicos, instructivos de trabajo y registros de calidad que apliquen en esta área
- Identificar y registrar producto no conforme, así como sugerir acciones correctivas, preventivas y/o mejora continua.

Director	Responsable de la actividad
-----------------	------------------------------------

Administrador de Fondos

Descripción de puestos			
Título del puesto: Administrador de Fondos	Supervisa a: Auxiliar, Contador, Responsable de Compras, Responsable de Patrimonio, Auxiliar de ingresos (cajeros), Auxiliar Contable, Auxiliar de compras, Auxiliar de Patrimonio, Auxiliar de almacén.	Clave MO//III - A02	Revisión REV:-08- 06/14
Puesto inmediato superior: Director	Experiencia 1 año en puesto administrativo		Edad 30 años en adelante
Requisitos: Poseer título profesional, haberse distinguido como profesor de la escuela y tener por lo menos tres años de antigüedad en el puesto docente. Conocer el funcionamiento académico y administrativo de la escuela y tener tiempo disponible suficiente.	Conocimientos o habilidades especiales: Conocimientos de la Ley Orgánica, Estatúo General y demás Reglamentos de la UANL; conocer el funcionamiento administrativo y académico de la escuela, manejo de programas computacionales. Habilidades: Análisis de información y solución de problemas, toma de decisiones, organización, manejo de personal: Capacidad para administrar recursos financieros.		
Objetivo: Administrar los recursos financieros, programando su obtención y destino, consiguiendo el máximo aprovechamiento en su utilización			
Facultades y/o autoridad			
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar operaciones bancarias. • Autorizar pagos a proveedores. • Supervisar la presentación de información financiera. • Autorizar los reembolsos de caja chica. • Autorizar claves de seguridad de acceso a los sistemas autorizados. • Realizar compras propias dentro de los límites de su facultad. • Controlar entradas de personal en horas o días no hábiles. • Autorizar el mantenimiento correctivo y preventivo a equipo, instalaciones y áreas físicas. • Proporcionar información en ejercicios de Auditoria. • Rechazar documentación que no reúna requisitos de validez o que estén incompletos. 			
Responsabilidades principales			
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y asesorar al personal a su cargo. • Supervisar las operaciones y registros de información. • Tomar decisiones sobre el análisis e interpretación de información financiera. • Supervisar la realización de operaciones bancarias, así como la solicitud de información a estas instituciones • Aplicación de conceptos contables en la elaboración de pólizas y movimientos. • Contratación de servicios especiales. 			

- Custodia y salvaguarda de documentos y valores.
- Control y actualización de firmas autorizadas.
- Control de las claves de acceso a los sistemas automatizados.
- Autorizar el mantenimiento preventivo y correctivo al equipo, instalaciones y áreas físicas a su cargo.

Facultades y/o autoridad con el Sistema de Gestión de Calidad

- Iniciar acciones para prevenir la recurrencia de las no conformidades relativas al servicio, al proceso o al sistema de calidad.
- Identificar y registrar cualquier problema relacionado con el servicio, proceso o sistema de calidad.
- Iniciar, recomendar y proveer soluciones a través de los canales establecidos.
- Verificar la implementación de soluciones.
- Controlar las no conformidades hasta que las deficiencias hayan sido corregidas.
- Identificar y registrar producto no conforme, así como sugerir acciones correctivas, preventivas y/o de mejora continua.

Responsabilidades con el Sistema de Gestión de Calidad

- Conocer y respetar los Fundamentos de Calidad.
- Compromiso total con el Sistema de Gestión de Calidad.
- Conocer e implementar los procedimientos generales y específicos, instructivos de trabajo y registros de calidad que apliquen en ésta área.
- Identificar y registrar cualquier problema relacionado con el servicio, proceso o sistema de calidad.

Director	Responsable de la Actividad
-----------------	------------------------------------

Auxiliar de Recursos Humanos

Descripción de puestos			
Título del puesto: Auxiliares	Supervisa a: No aplica	Clave	Revisión
		MO/VII- A04/S01	RV:08-06/14
Puesto inmediato superior: Jefa de Recursos Humanos	Experiencia 1 año en puesto administrativo		Edad 20 años
Requisitos: Carrera técnica y/o carrera profesional.	Conocimientos o habilidades especiales: Manejo de los paquetes de computación (Word, Excel, Power Point), calculadora, máquina de escribir, manejo de reloj checador.		
Objetivo: Incorporar sus conocimientos y habilidades conjuntamente al personal activo del departamento con el fin de alcanzar mayor productividad y servicio de calidad.			
Facultades y/o autoridad			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Extender cuando se solicita constancias de trabajo, antigüedad y recomendación a solicitud del trabajador. ▪ Gestionar el estímulo a la productividad que otorga la UANL al personal docente y no docente. ▪ Iniciar acciones para prevenir la recurrencia de las no conformidades relativas al servicio, al proceso o al sistema de calidad. ▪ Iniciar, recomendar y proveer soluciones a través de los canales establecidos. ▪ Controlar las no conformidades hasta que las deficiencias hayan sido corregidas. 			
Responsabilidades principales			
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar el nuevo sistema SIASE • Elaboración de horarios del personal docente y no docente. • Elaboración de contratos y movimientos del personal con incremento de horas. • Elaborar quincenalmente los reportes de asistencia del personal no docente. • Archivar documentación. • Actualizar archivos y abrir expedientes de personal de nuevo ingreso. • Atención al personal docente y no docente que acude al departamento. • Informar al Departamento de planeación actividades que se realizaron durante los dos semestres. • Elaboración de movimientos para cubrir incapacidades. • Tabular quincenalmente las percepciones del tiempo extra de los vigilantes. • Recibir y archivar los formatos de quinquenios y permisos económicos del personal no docente • Elaborar formatos para el personal ante los departamentos de Recursos Humanos y Jurídico de la UANL • Elaborar quincenalmente formatos de deducción de las faltas de asistencia del personal no docente. • Emitir quincenalmente los reportes de asistencia del personal no docente. • Elaboración de movimientos y contratos por semestre del personal docente. 			

- Revisar la asistencia del personal no docente.
- Elaborar constancias de trabajo, requeridas por el personal.
- Tramitar jubilaciones y descargas por antigüedad del personal mediante oficio al departamento de Recursos Humanos de la UANL.
- Archivar documentación expedientes.
- Calcular y elaborar tiempo extra por quincena.
- Recabar firmas de los horarios de todo el personal.
- Enviar percepción al departamento de Recursos Humanos de la UANL del personal que es acreedor del premio de puntualidad.
- Reportar al personal que se encuentre en permanencia anexando horario del personal docente y no docente a la comisión evaluadora de permanencia.
- Auxiliar en la organización de los cursos de Capacitación de acuerdo al programa anual de capacitación.

Facultad y/o autoridad con el Sistema de Gestión de Calidad

- Iniciar acciones para prevenir la recurrencia de las no conformidades relativas al servicio, al proceso o al sistema de calidad.
- Identificar y registrar cualquier problema relacionado con el servicio, proceso o sistema de calidad.
- Iniciar, recomendar y proveer soluciones a través de los canales establecidos.
- Verificar la implementación de soluciones.
- Controlar las no conformidades hasta que las deficiencias hayan sido corregidas.
- Identificar y registrar producto no conforme, así como sugerir acciones correctivas, preventivas y/o de mejora continua.

Responsabilidades con el Sistema de Gestión de Calidad

- Conocer y respetar los fundamentos de Calidad
- Compromiso total con el Sistema de Gestión de Calidad
- Conocer e implementar los procedimientos generales y específicos, instructivos de trabajo y registros de calidad que apliquen en esta área
- Identificar y registrar producto no conforme, así como sugerir acciones correctivas, preventivas y/o mejora continua.

Director	Responsable de la actividad
-----------------	------------------------------------

Descripción de puestos			
Título del puesto: Secretaria	Supervisa a: N/A	Clave	Revisión
		MOVII-A01	RV:08-06/14
Puesto inmediato superior: Director	Experiencia		Edad
	1 año en puesto similar		18años en adelante
Requisitos: Certificado de secretariado Preparatoria Terminada	Conocimientos o habilidades especiales: Conocimientos de archivo, uso de computadora y actitud de servicio. Habilidades organizativas.		
Objetivo: Dar un servicio de calidad al cliente (alumnos, padres de familia, docentes y no docentes). Ofrecer servicio de atención con calidad.			
<p>Facultades y/o autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asignación de oficios <p>Responsabilidades principales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar la agenda de la dirección • Atender a los padres de familia, alumnos, docentes y no docentes. • Atender llamadas telefónicas • Proveer información y atención al cliente. • Recibir documentos internos y externos. • Distribuir a las jefaturas documentos recibidos • Archivar y documentar la información que se remite a la escuela • Dar un servicio de calidad • Apoyar y colaborar en otros puestos, áreas o departamentos cuando se requiera • Apoyar y participar en proyectos y mejoramientos administrativo y desarrollo organizacional. • Llevar el control de la organización de oficios <p>Facultad y/o autoridad con el Sistema de Gestión de Calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciar acciones para prevenir la recurrencia de las no conformidades relativas al servicio, al proceso o al sistema de calidad. 			

- Identificar y registrar cualquier problema relacionado con el servicio, proceso o sistema de calidad.
- Iniciar, recomendar y proveer soluciones a través de los canales establecidos.
- Verificar la implementación de soluciones.
- Controlar las no conformidades hasta que las deficiencias hayan sido corregidas.
- Identificar y registrar producto no conforme, así como sugerir acciones correctivas, preventivas y/o de mejora continua.

Responsabilidades con el Sistema de Gestión de Calidad

- Conocer y respetar los fundamentos de Calidad
- Compromiso total con el Sistema de Gestión de Calidad
- Conocer e implementar los procedimientos generales y específicos, instructivos de trabajo y registros de calidad que apliquen en esta área
- Identificar y registrar producto no conforme, así como sugerir acciones correctivas, preventivas y/o mejora continua.

Director	Responsable de la actividad
-----------------	------------------------------------

Secretaría de Departamento

Descripción de puestos			
Título del puesto: Secretarias de Escolar	Supervisa a: No aplica	Clave	Revisión
		MO/VII- A04/S04	REV:08- 06/14
Puesto inmediato superior: Jefe de Escolar	Experiencia		Edad
	1 año de experiencia en el área de Escolar		18años en adelante
Requisitos: Tener título de secretaria y/o de preparatoria	Conocimientos o habilidades especiales: Manejo de paquetes de computación, Word, Excel, Power Point, máquina de escribir, escanear, enmicadora.		
Objetivo: Llevar el control y registros de calificaciones de los alumnos y brindar información sobre la situación escolar con calidad, rapidez y precisión.			
Facultades y/o autoridad			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establece los medios para controlar el archivo de cada alumno. 			
Responsabilidades principales			
<ul style="list-style-type: none"> • Atender las necesidades de los alumnos, informar a los padres de familia, dar el servicio a los maestros, información por teléfono. • Llevar un control de archivo de cada alumno, como boleta de pago de rectoría, cuota interna, ficha de datos y calificaciones. • Captura de datos personales de los alumnos • Captura de Calificaciones • Dar resultados de tercera, cuarta, quinta y sexta oportunidad. • Liberación de Kárdex de alumnos de cuarto semestre para ingreso a facultad. • Elaborar y tramitar bajas con derecho. • Elaborar reportes del Depto. Escolar y Archivo de la UANL. • Elaborar reportes para el Centro de Evaluaciones 			

Secretaria de atención a repetidores, quinta y sexta oportunidad

- Llevar el control de alumnos que presentaran en quinta y sexta oportunidades
- Alumnos de revalidación de materias.
- Grupos de alumnos repetidores.
- Atención a padres de familia, alumnos y maestros
- Recibir Documentos internos y externos.
- Atender llamadas por teléfono
- Dar Kárdex y constancias a alumnos y padres de familia
- Dar resultados de todas las oportunidades

Facultad y/o autoridad con el Sistema de Gestión de la Calidad

- Iniciar acciones para prevenir la recurrencia de las no conformidades relativas al servicio, al proceso o al sistema de calidad.
- Identificar y registrar cualquier problema relacionado con el servicio, proceso o sistema de calidad.
- Iniciar, recomendar y proveer soluciones a través de los canales establecidos.
- Verificar la implementación de soluciones.
- Controlar las no conformidades hasta que las deficiencias hayan sido corregidas.
- Identificar y registrar producto no conforme, así como sugerir acciones correctivas, preventivas y/o de mejora continua.

Responsabilidades con el Sistema de Gestión de Calidad

- Conocer y respetar los Fundamentos de Calidad.
- Compromiso total con el Sistema de Gestión de Calidad.
- Conocer e implementar los procedimientos generales y específicos, instructivos de trabajo y registros de calidad que apliquen en ésta área.

Director

Responsable de la actividad

Instructor de Educación Física

Descripción de puestos			
Título del puesto: Instructor de Deportes	Supervisa a: Alumnos de su deporte	Clave MO/VI- A04/S02	Revisión REV-08- 06/14
Puesto inmediato superior: Asistente General de deportes	Experiencia 1 año como instructor de deportes	Edad 21 años	
Requisitos: Tener título profesional o cursos a fines a la actividad deportiva y experiencia deportiva.	Conocimientos o habilidades especiales: Conocer sobre la actividad que será responsable y tener experiencia de haberla practicado por lo menos 1 año. Habilidades: facilidad de comunicación con alumnos; poseer una capacidad de planeación y organización.		
Objetivo: Promover la participación de los alumnos en el equipo representativo de su disciplina deportiva y colaborar con el jefe de deportes en la organización de los Torneos Intramuros.			
Facultades y/o autoridad <ul style="list-style-type: none">▪ Supervisión de la disciplina deportiva a su cargo.▪ Seleccionar a sus alumnos para integrar el equipo representativo a su cargo.▪ Programar la asistencia a los entrenamientos y competencias de los alumnos integrantes de equipos representativos.			
Responsabilidades principales <ul style="list-style-type: none">▪ Promover e invitar a los alumnos a integrarse al equipo representativo de su disciplina.▪ Calendarizar las actividades de sus deporte.▪ Colaborar en la publicidad y organización de los torneos intramuros.▪ Representar a la escuela en las juntas previas y regulares en la D. G. D.▪ Integrar a los alumnos que formaran parte de los equipos representativos.▪ Solicitar y recopilar la papelería de los alumnos, que integren el equipo representativo para la inscripción del mismo en la D. G. D.▪ Solicitar al jefe de deportes el material deportivo necesario para la práctica de su equipo			

representativo.

- Planificar los entrenamientos de su equipo en base a una programación pre-establecida.
- Solicitar al coordinador deportivo el transporte para el traslado de su equipo representativo a las diferentes áreas deportivas.
- Canalizar a los deportistas más destacados a los equipos representativos de la U. A. N. L.
- Colaborar en la actividades programadas por la coordinación de deportes
- Presentar al jefe de deporte la documentación oficial de sus actividades del semestre.

Facultades y/o autoridad en el Sistema de Gestión de Calidad

- Iniciar acciones para prevenir la recurrencia de las no conformidades relativas al servicio, al proceso o al sistema de calidad.
- Identificar y registrar cualquier problema relacionado con el servicio, proceso o sistema de calidad.
- Iniciar, recomendar y proveer soluciones a través de los canales establecidos.
- Verificar la implementación de soluciones.
- Controlar las no conformidades hasta que las deficiencias hayan sido corregidas.
- Identificar y registrar producto no conforme, así como sugerir acciones correctivas, preventivas y/o de mejora continua.

Responsabilidades con el Sistema de Gestión de Calidad

- Conocer y respetar los Fundamentos de Calidad.
- Compromiso total con el Sistema de Gestión de Calidad.
- Conocer e implementar los procedimientos generales y específicos, instructivos de trabajo y registros de calidad que apliquen en ésta área.

Director

Responsable de la actividad

Instructor por horas

Descripción de puestos			
Título del puesto:	Supervisa a:	Clave	Revisión
Instructor de Difusión Cultural	No aplica	MO/VI-A03/S03	REV:07-06/14
Puesto inmediato superior:	Experiencia		Edad
Responsable de Imagen y Difusión Cultural	Un año como instructor en su disciplina		Mayor de Edad
Requisitos:	Conocimientos o habilidades especiales:		
Tener suficientes conocimientos del arte y la disciplina a impartir.	<p>Conocimientos específicos sobre el taller que imparta</p> <p>Conocimientos de arte en general</p> <p>Habilidades para manejo de grupos</p>		
Objetivo: Orientar y colaborar con el alumno para que se interese en las formas de expresión artística a fin de contribuir al desarrollo personal y la formación integral.			
Facultades y/o autoridad			
<ul style="list-style-type: none"> • Planear las actividades artísticas o culturales propias del taller que imparte el instructor • Aceptar o rechazar alumnos en el taller 			
Responsabilidades principales			
<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a las actividades culturales de la escuela y la Universidad mediante la participación de los grupos artísticos en los concursos culturales que organiza la UANL u otras instancias. • Coordinar la participación de los alumnos de la escuela en eventos intra-universitarios • Atender a los alumnos asistentes a los talleres. • Llevar registros de inscripción y asistencia a los talleres culturales 			

Facultades y/o autoridad en el Sistema de Gestión de Calidad

- Iniciar acciones para prevenir la recurrencia de las no conformidades relativas al servicio, al proceso o al sistema de calidad.
- Identificar y registrar cualquier problema relacionado con el servicio, proceso o sistema de calidad.
- Iniciar, recomendar y proveer soluciones a través de los canales establecidos.
- Verificar la implementación de soluciones.
- Controlar las no conformidades hasta que las deficiencias hayan sido corregidas.
- Identificar y registrar producto no conforme, así como sugerir acciones correctivas, preventivas y/o de mejora continua.

Responsabilidades con el Sistema de Gestión de Calidad

- Conocer y respetar los fundamentos de Calidad
- Compromiso total con el Sistema de Gestión de Calidad
- Conocer e implementar los procedimientos generales y específicos, instructivos de trabajo y registros de calidad que apliquen en esta área
- Identificar y registrar producto no conforme, así como sugerir acciones correctivas, preventivas y/o mejora continua.

Director	Responsable de la actividad
-----------------	------------------------------------

Descripción de puesto			
Título del puesto: Intendentes	Supervisa a: No aplica	Clave	Revisión
		MO/VIII- A04/S03	RV:08-06/14
Puesto inmediato superior:	Experiencia		Edad
Jefe de Mantenimiento	6 meses		Mayor de edad
Requisitos: (Escolaridad) Certificado de Primaria Disponibilidad	Conocimientos o habilidades especiales: Manejo adecuado de herramientas y materiales de limpieza. Conocimiento del mantenimiento general		
Objetivo: Limpieza y aseo de las instalaciones físicas de la escuela.			
Facultades y/o autoridad			
<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar en las actividades que el jefe del departamento requiera. 			
Responsabilidades principales			
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y Conservar la limpieza en los espacios físicos (corredores, aulas, escaleras, baños, oficinas, canchas deportivas y plaza) de la escuela 			
Facultad y/o autoridad con el Sistema de Gestión de Calidad			
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar acciones para prevenir la recurrencia de las no conformidades relativas al servicio, al proceso o al sistema de calidad. • Identificar y registrar cualquier problema relacionado con el servicio, proceso o sistema de calidad. • Iniciar, recomendar y proveer soluciones a través de los canales establecidos. • Verificar la implementación de soluciones. 			

- Controlar las no conformidades hasta que las deficiencias hayan sido corregidas.
- Identificar y registrar producto no conforme, así como sugerir acciones correctivas, preventivas y/o de mejora continua.

Responsabilidades con el Sistema de Gestión de Calidad

- Conocer y respetar los fundamentos de Calidad
- Compromiso total con el Sistema de Gestión de Calidad
- Conocer e implementar los procedimientos generales y específicos, instructivos de trabajo y registros de calidad que apliquen en esta área
- Identificar y registrar producto no conforme, así como sugerir acciones correctivas, preventivas y/o mejora continua.

Director	Responsable de la actividad
-----------------	------------------------------------

Vigilante

Descripción de puestos			
Título del puesto: Vigilantes	Supervisa a: No aplica	Clave	Revisión
		MO/VII-A04/S03	RV:08-06/14
Puesto inmediato superior: Jefe de Mantenimiento	Experiencia		Edad
	6 meses		25 en adelante
Requisitos: (Escolaridad) Certificado de primaria Conocer los espacios físicos de la escuela. Disponibilidad	Conocimientos o habilidades especiales: Manejo adecuado de instrumentos de trabajo Conocimiento de las áreas vigilar.		
Objetivo: Resguardar todas las instalaciones de la preparatoria			
<p>Facultades y/o autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar los accesos a la institución. <p>Responsabilidades principales</p> <ul style="list-style-type: none"> • La vigilancia principalmente de los espacios físicos que comprende nuestra institución • Controlar el acceso del alumnado a la institución • Vigilancia en las instalaciones de servicio de abastecimiento <p>Facultad y/o autoridad con el Sistema de Gestión de Calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciar acciones para prevenir la recurrencia de las no conformidades relativas al servicio, al proceso o al sistema de calidad. • Identificar y registrar cualquier problema relacionado con el servicio, proceso o sistema de calidad. • Iniciar, recomendar y proveer soluciones a través de los canales establecidos. • Verificar la implementación de soluciones. • Controlar las no conformidades hasta que las deficiencias hayan sido corregidas. • Identificar y registrar producto no conforme, así como sugerir acciones correctivas, preventivas y/o de mejora continua. 			

- **Responsabilidades con el Sistema de Gestión de Calidad**

- Conocer y respetar los fundamentos de Calidad
- Compromiso total con el Sistema de Gestión de Calidad
- Conocer e implementar los procedimientos generales y específicos, instructivos de trabajo y registros de calidad que apliquen en esta área
- Identificar y registrar producto no conforme, así como sugerir acciones correctivas, preventivas y/o mejora continua.

Director	Responsable de la actividad
-----------------	------------------------------------

3.8.2. Fase 2: Comité de Evaluación

Es competente crear un comité de evaluación con la finalidad de tomar todos los puntos en consideración para jerarquizar los puestos que son sujetos de análisis, ahora bien, como se comentó en párrafos anteriores, el comité está compuesto por personas que son competentes en el área de recursos humanos, es decir, conocen cada uno de los puestos de la institución.

Por lo expuesto y fundado, se procedió a ponderar los puestos por cada uno de los integrantes del comité, enumerando del 1 al 5 el grado de importancia, tomando el número 5 como el punto más alto y el 1 como la puntuación más baja, consecuentemente se analizarán las posiciones obtenidas en la fase 5 del proceso y observar si hay una congruencia en relación al método a emplear (Método de Puntos).

Los puestos que se hacen presentes en la tabla, se enlistaron de acuerdo al nivel jerárquico que maneja la organización, en la misma reflejan las ponderaciones y promedios obtenidos por cada miembro del comité.

TABLA DE PONDERACIÓN DE PUESTOS								
N°	Puesto	Nivel	MIEMBROS DEL CÓMITE					PROMEDIO
			1	2	3	4	5	
1	Subdirector Académico	III	5	5	5	5	5	5.0
2	Subdirector Administrativo	III	4	5	5	5	5	4.8
3	Jefe de Admón. de Fondos	IV	5	4	4	5	4	4.4
4	Auxiliar Administrativo de R.H	VII	4	3	3	3	4	3.4
5	Secretaria de Dirección	VII	4	3	3	3	3	3.2
6	Instructor de Ed. Física	VII	3	2	4	3	3	3.0
7	Instructor por Horas	VII	3	2	3	3	3	2.8
8	Secretaria de Departamento	VII	3	2	3	3	3	2.8
9	Vigilante	VII	3	2	2	2	1	2.0
10	Intendente	VIII	1	2	2	1	1	1.4

3.8.3. Fase 3: Factores de Medición

Una de las partes más críticas para llevar a cabo el método de evaluación por puntos es la selección de los factores más adecuados de medición o también llamados factores de remuneración (Rimsky, T. 2005).

Para satisfacer este requisito no hay ninguna regla fija, pero la respuesta adecuada es usar tantos factores como sea necesario para medir el puesto cabalmente.

A continuación se expone la tabla de ponderación de los factores de medición para la institución, y posteriormente la explicación correspondiente para cada uno.

Factor de Medición	Porcentaje Asignado
Habilidades	40%
Responsabilidades	35%
Esfuerzo	15%
Condiciones de trabajo	10%
Total	100%

Las bases rectoras anteriores llevan a emplear estos porcentajes a cada factor en razón a:

Habilidades: Debido a que la mayoría de los puestos desempeñan funciones técnicas que requieren de ciertas habilidades y destrezas se procedió a establecer un 40% del total a evaluar.

Responsabilidades: El 35% de lo asignado le corresponde al rubro de las responsabilidades que tiene el puesto, ya que éstas, están fundamentalmente

relacionadas con el efecto en la organización y por los aspectos que puedan afectarla.

Esfuerzo: Se le consideró al factor de esfuerzo un 15%, debido a que para llevar a cabo las funciones que demanda la organización a través de la descripción de puestos, se requiere de una concentración física y mental constante, claro está, en una mayor o menor parte dependiendo del cargo que desempeñe la persona.

Condiciones de trabajo: Por último tenemos el punto de condiciones laborales, en este mismo se incluyen los peligros a los que se está expuesto el puesto, y por ende se le asigna un 10%.

Una vez establecido el orden de importancia de los factores es necesario ponderarlos, y llegar a un consenso en cuanto a la suma de los mismos, esta última normalmente suma un 100%.

El proceso da inicio señalando el número total de puntos para el plano base puntual que se aplicará al peso porcentual del factor; tal base puntual se aplica tomando en consideración la cantidad de puestos y factores a evaluar. Esta base oscila entre 800 y los 3,000 puntos.

Para Morales J. (2003) la siguiente tabla muestra las ponderaciones adecuadas atendiendo al número de puestos que se desea analizar.

Número de puestos de trabajo a valorar	Factores	Puntos de asignación
Hasta 10 puestos	Hasta 07 Factores	800 Puntos
De 11 a 20 puestos	De 08 a 10 Factores	1,000 Puntos
De 21 a 40 puestos	De 11 a 13 Factores	2,000 Puntos
Más de 40 puestos	Más de 13 Factores	3,000 Puntos

Es apropiado aclarar que estas son sugerencias para tomar las decisiones que mejor convengan para ponderar los factores que se acordaron, en base a las necesidades de la organización.

Ahora bien debido a que se analizaran 12 sub-factores que provienen de los cuatro factores fundamentales, se decidió ponderar el manual de evaluación sobre base de 1000 puntos, cabe mencionar que como ya se mencionó, no hay regla fija, puesto que también puede decidirse a utilizar la base en 100 puntos, 500 puntos a los que la empresa y/o organización desee, no existe nada establecido sobre el puntaje del manual, pero los 1000 puntos son los más usados en el campo laboral.

En la tabla 3.8.3.1, muestra los doce factores con sus respectivas ponderaciones.

FACTORES DE MEDICIÓN			
FACTORES DE MEDICIÓN		SUBFACTORES DE MEDICIÓN	TOTAL
HABILIDADES	40%	Educación	25%
		Experiencia	30%
		Capacitación	25%
		Habilidad Mental	12%
		Habilidad Manual	8%
RESPONSABILIDADES	35%	Responsabilidad por operaciones	32%
		Responsabilidad para prevenir problemas	26%
		Responsabilidad por supervisión	22%
		Responsabilidad por datos confidenciales	20%
ESFUERZO	15%	Mental	60%
		Físico	40%
CONDICIONES DE TRABAJO	10%	Condiciones de trabajo incluyendo riesgos	100%

Ante todo es fundamental poder conceptualizar cada uno de los factores y sub-factores que ayudaran a crear el manual de evaluación, es por consecuente que se especificarán cada uno de los mismos.

Factor de Habilidad: Son las condiciones que deben reunirse para cubrir el puesto, en otras palabras los puestos pueden requerir ciertos conocimientos y/o experiencia para llevarlos a cabo, como también poseer ciertas habilidades especiales.

Sub-factores:

- *Educación:* Este factor mide el mínimo de años de educación formal que se requieren como requisito para desempeñar el puesto satisfactoriamente.
- *Experiencia:* Este factor mide la experiencia práctica, medida en número de años que son requisito para desempeñar adecuadamente el puesto.
- *Capacitación:* Este factor mide la cantidad de tiempo necesario de preparación práctica y la inducción suficiente para ejecutar un trabajo de manera satisfactoria
- *Habilidad Mental:* Este factor mide los requisitos intelectuales necesarios para solucionar problemas en el desempeño normal del trabajo
- *Habilidad Manual:* Este factor mide el grado de habilidad y destreza que se requiere para llevar a cabo diferentes tareas que demandan actividad manual

Factor de Responsabilidades: Son los diferentes aspectos de un puesto o de un trabajo por lo que el puesto debe responder una vez que el trabajo está en realización

Sub-factores:

- *Por operaciones:* Este factor mide el efecto que tiene el puesto para alcanzar los objetivos de la empresa.

- *Para prevenir problemas:* Este factor mide el efecto que tienen las actividades desempeñadas en el puesto para prevenir problemas potenciales en la institución.
- *Por supervisión:* Responsabilidad medida por el número de personas supervisadas directa e indirectamente.
- *Por datos confidenciales:* Responsabilidad que abarca todos aquellos datos e información a los cuales tiene acceso una persona de acuerdo a la naturaleza del puesto que ocupa. Se trata de datos o información que no deben ser divulgados con el objeto de no causar problemas, conflictos y situaciones que se traduzcan en perjuicio de la empresa.

Factor de Esfuerzo: Son los aspectos físicos y mentales que se requieren para llevar a cabo las actividades requeridas del puesto

Sub-factores:

- *Esfuerzo Mental:* Este factor determina la intensidad del esfuerzo mental que se realiza en la ejecución del trabajo y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce.
- *Esfuerzo Físico:* Este factor hace referencia a la intensidad y continuidad del esfuerzo físico, que por consecuencia genere cansancio, fatiga o tensión física.

Factor de Esfuerzo: Este factor mide la influencia adversa que puede ejercer un lugar desagradable de trabajo y los peligros que puede involucrar. Este último a su vez se considerará como un sub-factor para el análisis de los datos que resulten de la investigación.

En virtud de lo expuesto, se procede a establecer los puntos mínimos y máximos de cada sub-factor de tal forma que las puntuaciones en total den 1,000 puntos como se hizo mención. Esto se puede llevar a cabo a través de operaciones aritméticas, multiplicando los porcentajes de cada factor y sub-factor. Es por ello que la siguiente tabla demuestra la obtención de las puntuaciones de cada uno de los sub-factores y así poder elaborar el manual en la fase cuatro.

Tabla 3.8.3.2. Ponderación de los puntos máximos de cada sub-factor.

Sub-Factor de Medición	Producto		Ponderación		Puntaje Máximo
	x	y	(x)(y)	100%	
Educación	0.25	0.40	0.100	10%	100
Experiencia	0.30	0.40	0.120	12%	120
Capacitación	0.25	0.40	0.100	10%	100
Habilidad Mental	0.12	0.40	0.048	4.8%	48
Habilidad Manual	0.08	0.40	0.032	3.2%	32
Responsabilidad por operaciones	0.32	0.35	0.112	11.2%	112
Responsabilidad para prevenir problemas	0.26	0.35	0.091	9.1%	91
Responsabilidad por supervisión	0.22	0.35	0.077	7.7%	77
Responsabilidad en datos confidenciales	0.20	0.35	0.070	7%	70
Esfuerzo Mental	0.60	0.15	0.090	9%	90
Esfuerzo Físico	0.40	0.15	0.060	6%	60
Condiciones de trabajo incluyendo riesgos	1.00	0.10	0.100	10%	100
TOTALES				100%	1000

Esto se deduce del hecho de poder obtener el producto del factor original y el sub-factor mismo, es decir, por ejemplo para el subfactor de educación le corresponde un 25% obtenido de la tabla 3.8.3.1; debido a que este último pertenece al factor de habilidades (40%), de ahí que se obtiene 0.100, multiplicando 0.25 por 0.40; esto significa que representa un 10% del total de un espacio muestral del 100%, lo anterior al multiplicarlo por 100. Para finalizar se hace una última operación aritmética al multiplicar lo obtenido 10 para obtener la parte proporcional de los 1000 puntos que estará compuesto el manual.

3.8.4. Fase 4: Manual de Evaluación

En esta cuarta fase se desarrollará el manual de evaluación, obteniendo así los rangos mínimos y haciendo énfasis en los aspectos cualitativos y cuantitativos correspondientes a los subfactores que se abordan en el caso de estudio.

Para los factores de carácter cualitativo, se procede a utilizar los métodos de progresión como pueden ser: Aritmética, geométrica, por cociente, de incremento constante y aleatorio, mientras que cuando el factor es cuantitativo, los puntajes intermedios se obtienen con una regla de tres.

En la presentación del manual de evaluación es conveniente incluir la descripción de los que el factor mide, tal y como se especificó con antelación.

A continuación se expondrá el manual junto con los puntos máximos y mínimos de cada subfactor.

Manual de Evaluación.

FACTOR 1		<u>Educación Formal</u>
Este factor mide el mínimo de años de educación formal que se requieren como requisito para desempeñar el puesto satisfactoriamente		
<i>Nivel</i>	<i>Descripción</i>	<i>Puntos</i>
7	Se requiere educación posgrado	100
6	Se requiere un año de posgrado	86
5	Se requiere educación universitaria	72
4	Se requiere el grado de bachillerato	58
3	Se requiere grado de técnico	44
2	Se requiere mínimo de educación secundaria	30
1	Se requiere mínimo de educación primaria	16

Debido a que el subfactor de Educación es un dato de carácter cualitativo se procede a una progresión aritmética, comprobando lo anterior se emplea la fórmula de la razón de progresión aritmética:

$$\text{Amplitud de clase} = \frac{\text{Rango (Número Mayor - Número Menor)}}{\text{Número de Grados} - 1}$$

Sustituyendo los datos en la fórmula, se obtiene:

$$\text{Amplitu de clase} = \frac{100-16}{7-1} = \frac{84}{6} = 14$$

FACTOR 2		<u>Experiencia</u>
Este factor mide la experiencia práctica, medida en número de años que son requisito para desempeñar adecuadamente el puesto.		
Nivel	Descripción	Puntos
6	Se requiere 5 años de experiencia	120
5	Se requiere 4 años de experiencia	96
4	Se requiere 3 años de experiencia	72
3	Se requiere 2 años de experiencia	48
2	Se requiere 1 año de experiencia	24
1	Se requieren 6 meses de experiencia	12

Para el caso de experiencia, como este subfactor es cuantitativo debido a la variable tiempo, se procede a calcular cada nivel de manera distinta.

La puntuación máxima asignada fue de 120 se divide entre 60 meses que es el mayor tiempo a considerar (5 años) para cada nivel, y por último se multiplica por los meses que atiende cada nivel.

Por ejemplo para 3 años de experiencia se obtuvieron 72 puntos; por lo que 120 entre 60 es igual a 2, por los 36 meses (3 años) es igual a 72 puntos.

FACTOR 3		<u>Capacitación</u>
Este factor mide la cantidad de tiempo necesario de preparación práctica y la inducción suficiente para ejecutar un trabajo de manera satisfactoria		
<i>Nivel</i>	<i>Descripción</i>	<i>Puntos</i>
6	18 meses de capacitación e inducción del puesto	100
5	12 meses de capacitación e inducción del puesto	67
4	9 meses de capacitación e inducción del puesto	50
3	6 meses de capacitación e inducción del puesto	33
2	3 meses de capacitación e inducción del puesto	17
1	1 mes de capacitación e inducción del puesto	6

Con este subfactor ocurre el mismo caso para el cálculo de los niveles que los conforman, el puntaje máximo es de 100 y descripción en el último nivel es de 18, si realizamos el ensayo con el nivel cuatro quedaría de la siguiente forma:

100 (Máxima puntuación) entre 18 (Meses) es igual a 5.555, se multiplica por los 9 meses, dado un resultado de 50, esto se realizaría de igual manera para cualquiera de los niveles.

FACTOR 4		<u>Habilidad Mental</u>
Este factor mide los requisitos intelectuales necesarios para solucionar problemas en el desempeño normal del trabajo		
Nivel	Descripción	Puntos
5	El puesto demanda habilidad mental para solucionar problemas complejos para los cuales existen precedentes.	48
4	El puesto demanda habilidad para interpretar instrucciones cambiantes que pueden involucrar solución de problemas medianamente complejos.	38
3	El puesto exige seguir instrucciones ante situaciones que pueden ser cambiantes.	28
2	El puesto se desempeña según instrucciones precisas que sólo involucran problemas repetitivos.	18
1	El puesto es de naturaleza totalmente rutinaria.	8

Se desglosaron 5 niveles de este subfactor al dividir la totalidad de puntos entre los niveles que ya se mencionaron.

$$Amplitud\ de\ clase = \frac{Rango\ (Número\ Mayor - Número\ Menor)}{Número\ de\ Grados - 1}$$

Sustituyendo los datos en la fórmula, se obtiene:

$$Amplitu\ de\ clase = \frac{48-8}{5-1} = \frac{40}{4} = \mathbf{10}$$

FACTOR 5		<u>Habilidad Manual</u>
Este factor mide el grado de habilidad y destreza que se requiere para llevar a cabo diferentes tareas que demandan actividad manual		
<i>Nivel</i>	<i>Descripción</i>	<i>Puntos</i>
5	Habilidad para manejar la computadora y procesador de palabras donde la rapidez de la operación y exactitud son de fundamental importancia	32
4	Habilidad para manejar cierta maquinaria y herramientas para entrenamiento de personal subordinado.	26
3	Habilidad manual necesaria para manejar equipo de oficina como calculadora y computadora personal en tareas rutinarias	20
2	Habilidad necesaria para operar cualquier herramienta en que la rapidez de operación es intrascendente.	14
1	No se requiere de una habilidad manual compleja para poder realizar las actividades que demanda el puesto.	8

$$Amplitud\ de\ clase = \frac{Rango\ (Número\ Mayor - Número\ Menor)}{Número\ de\ Grados - 1}$$

Sustituyendo los datos en la fórmula, se obtiene:

$$Amplitu\ de\ clase = \frac{32-8}{5-1} = \frac{24}{4} = 6$$

FACTOR 6		<u>Responsabilidad por operaciones</u>
Este factor mide el efecto que tiene el puesto para alcanzar los objetivos de la empresa		
Nivel	Descripción	Puntos
5	Responsable por la operación de una sección o área compleja dentro de la institución, la que tiene efecto considerable en la marcha de la misma.	112
4	Responsable por la marcha de un área de trabajo cuya operación es importante para el desempeño adecuado de un departamento.	90
3	Maneja a un grupo de trabajadores en actividades relacionadas pero no vitales de una sección o departamento de cierta importancia.	68
2	Responsable por el trabajo de hasta tres ayudantes involucrados en trabajo semirrutinario.	46
1	Responsable por el uso adecuado del tiempo propio.	24

$$Amplitud\ de\ clase = \frac{Rango\ (Número\ Mayor - Número\ Menor)}{Número\ de\ Grados - 1}$$

Sustituyendo los datos en la fórmula, se obtiene:

$$Amplitu\ de\ clase = \frac{112-24}{5-1} = \frac{88}{4} = \mathbf{22}$$

FACTOR 7		<u>Responsabilidad para prevenir problemas</u>
Este factor mide el efecto que tienen las actividades desempeñadas en el puesto para prevenir problemas potenciales en la institución.		
Nivel	Descripción	Puntos
5	Puestos sujetos a decisiones que pueden ser críticas para la institución, las cuales demandan criterio e interpretación.	91
4	Puestos que demandan cuidado para asegurar que se cumplan todas las normas y procedimientos, pues de otra manera podrían surgir problemas de cierta consideración.	73
3	Puestos que demandan algo de concentración para evitar mal uso de equipo y materiales, lo que podría generar problemas moderados.	55
2	Puestos que tienen la responsabilidad por el uso adecuado del equipo asignado para evitar problemas de manera mínima.	37
1	Puestos de naturaleza rutinaria que sólo tienen responsabilidad por el buen uso del tiempo propio.	19

$$\textit{Amplitud de clase} = \frac{\textit{Rango (Número Mayor - Número Menor)}}{\textit{Número de Grados} - 1}$$

Sustituyendo los datos en la fórmula, se obtiene:

$$\textit{Amplitu de clase} = \frac{91-19}{5-1} = \frac{72}{4} = \mathbf{18}$$

FACTOR 8		<u>Responsabilidad por supervisión.</u>
Responsabilidad medida por el número de personas supervisadas directa e indirectamente.		
<i>Nivel</i>	<i>Descripción</i>	<i>Puntos</i>
6	Supervisa directa e indirectamente un total de más de 10 personas	77
5	Supervisa directa e indirectamente entre 9 y 10 personas.	64
4	Supervisa directa e indirectamente entre 7 y 8 personas.	51
3	Supervisa directa e indirectamente entre 4 y 6 personas.	38
2	Supervisa directa e indirectamente de 1 a 3 personas.	25
1	No ejerce supervisión	12

$$\text{Amplitud de clase} = \frac{\text{Rango (Número Mayor - Número Menor)}}{\text{Número de Grados} - 1}$$

Sustituyendo los datos en la fórmula, se obtiene:

$$\text{Amplitud de clase} = \frac{77-12}{6-1} = \frac{65}{5} = \mathbf{13}$$

FACTOR 9		<u>Responsabilidad en datos confidenciales</u>
Responsabilidad que abarca todos aquellos datos e información a los cuales tiene acceso una persona de acuerdo a la naturaleza del puesto que ocupa. Se trata de datos o información que no deben ser divulgados con el objeto de no causar problemas, conflictos y situaciones que se traduzcan en perjuicio de la empresa.		
Nivel	Descripción	Puntos
5	La naturaleza del puesto demanda absoluto sigilo y discreción en la institución.	70
4	El puesto requiere que el empleado maneje constantemente información confidencial.	56
3	Los datos e información que maneja el puesto son de carácter confidencial, al ser divulgados originarían problemas fuera de la institución.	42
2	El puesto maneja poca información confidencial, al ser divulgada causa inquietudes, disgustos y desajustes en la organización.	28
1	El puesto no incluye datos confidenciales.	14

$$\textit{Amplitud de clase} = \frac{\textit{Rango (Número Mayor - Número Menor)}}{\textit{Número de Grados} - 1}$$

Sustituyendo los datos en la fórmula, se obtiene:

$$\textit{Amplitu de clase} = \frac{70-14}{5-1} = \frac{56}{4} = \mathbf{14}$$

FACTOR 10		<u><i>Esfuerzo Mental</i></u>
Este factor determina la intensidad del esfuerzo mental que se realiza en la ejecución del trabajo y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce.		
<i>Nivel</i>	<i>Descripción</i>	<i>Puntos</i>
4	La naturaleza del puesto demanda atención intensa o continua durante el tiempo que desempeña las actividades laborales.	90
3	El puesto demanda una concentración considerada durante el tiempo que se lleva a cabo las actividades laborales	67
2	La atención que se requiere en el puesto es sostenida durante periodos cortos de tiempo.	44
1	El puesto maneja una atención normal que se debe poner al ejecutar las actividades diarias laborales.	21

$$Amplitud\ de\ clase = \frac{Rango\ (Número\ Mayor - Número\ Menor)}{Número\ de\ Grados - 1}$$

Sustituyendo los datos en la fórmula, se obtiene:

$$Amplitu\ de\ clase = \frac{90-21}{4-1} = \frac{69}{3} = \mathbf{23}$$

FACTOR 11		<u><i>Esfuerzo Físico</i></u>
Este factor hace referencia a la intensidad y continuidad del esfuerzo físico, que por consecuencia genere cansancio, fatiga o tensión física		
<i>Nivel</i>	<i>Descripción</i>	<i>Puntos</i>
5	Se requiere de un esfuerzo físico extremadamente considerado, es decir, se manejan objetos pesados y se adoptan posiciones muy incómodas	60
4	El puesto requiere de un esfuerzo considerado, el cual produce cansancio y fatiga.	48
3	Se requiere de un esfuerzo físico moderadamente grande, se manejan objetos pesados, y se adoptan posiciones incómodas frecuentemente	36
2	El puesto demanda posiciones incómodas y un esfuerzo físico mediano, y se adoptan posiciones incómodas muy intermitentemente	24
1	Requiere de un esfuerzo mínimo, se manejan objetos de poco peso, además que se adoptan posiciones incómodas esporádicamente	12

$$Amplitud\ de\ clase = \frac{Rango\ (Número\ Mayor - Número\ Menor)}{Número\ de\ Grados - 1}$$

Sustituyendo los datos en la fórmula, se obtiene:

$$Amplitu\ de\ clase = \frac{60-12}{5-1} = \frac{48}{4} = \mathbf{12}$$

FACTOR 12		<u>Condiciones de trabajo incluyendo riesgos</u>
Este factor mide la influencia adversa que puede ejercer un lugar desagradable de trabajo y los peligros que puede involucrar.		
Nivel	Descripción	Puntos
5	Trabaja una importante proporción de su tiempo en andamios, escaleras y lugares de difícil acceso, expuesto a caídas o accidentes.	100
4	Trabaja en un área expuesto a ruido, calor y riesgos de maquinaria en movimiento.	80
3	Trabaja en oficina expuesto a ruido sostenido pero con riesgos limitados.	60
2	Trabaja en oficina pero expuesto a muchas horas de tensión o posición fija, como manejo continuo de la computadora.	40
1	Trabaja la mayor parte de su tiempo en oficina confortable.	20

$$Amplitud\ de\ clase = \frac{Rango\ (Número\ Mayor - Número\ Menor)}{Número\ de\ Grados - 1}$$

Sustituyendo los datos en la fórmula, se obtiene:

$$Amplitu\ de\ clase = \frac{100-20}{5-1} = \frac{80}{4} = \mathbf{20}$$

En resumen, la tabla siguiente expresa de una mejor manera todos los factores y puntuaciones obtenidas en relación a los cálculos realizados.

Factor	Subfactor	Ponderación	Grado Máximo	GRADOS						
				1	2	3	4	5	6	7
				PUNTOS						
Habilidades	Educación	10%	7	16	30	44	58	72	86	100
	Experiencia	12%	6	12	24	48	72	96	120	
	Capacitación	10%	6	6	17	33	50	67	100	
	Habilidad Mental	4.8%	5	8	18	28	38	48		
	Habilidad Manual	3.2%	5	8	14	20	26	32		
Responsabilidades	Responsabilidad por operaciones	11.2%	5	24	46	68	90	112		
	Responsabilidad para prevenir problemas	9.1%	5	19	37	55	73	91		
	Responsabilidad por supervisión	7.7%	6	12	25	38	51	64	77	
	Responsabilidad en datos confidenciales	7%	5	14	28	42	56	70		
Esfuerzo	Esfuerzo Mental	9%	4	21	44	67	90			
	Esfuerzo Físico	6%	5	12	24	36	48	60		
Condiciones de trabajo	Condiciones de trabajo incluyendo riesgos	10%	5	20	40	60	80	100		
TOTAL		100%								

Previamente al análisis, ahora se procede a utilizar como herramientas las especificaciones de cada uno de los cargos contenidos en las descripciones respectivas, así como la descripción de cada uno de los grados para cada factor, lo anterior con la finalidad de realizar una matriz de análisis donde se expongan todos los criterios previamente explicados y definidos.

El procedimiento para elaborar la matriz de análisis se siguen los siguientes pasos:

Paso 1: Se lee detenidamente cada descripción de puestos para su respectivo análisis.

Paso 2: Se observa el factor en el manual de evaluación y se analiza cual descripción corresponde a la especificación antes descrita para determinar a qué

grado y cuántos puntos le corresponden por dicho factor, y se procederá de la misma forma para cada factor hasta tener la matriz y con ello obtener los puntos totales de los puestos.

Paso 3: Se obtiene un valor por puntos a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Valor por punto} = \frac{\text{Importe a utilizar}}{\text{Total de puntos obtenidos}}$$

Paso 4: Una vez obtenido el valor por punto y los puntos asignados a cada puesto, se multiplica cada uno de los mismos por separado junto con el valor.

Matriz de evaluación:

Sección 1 – Salarios Diarios, Quincenales y Mensuales:

FACTORES / SUB-FACTORES				
Nº	Puesto	Salario Diario	Salario Quincenal	Salario Mensual
1	Subdirector Académico	\$306.67	\$4,600.00	\$9,200.00
2	Subdirector Administrativo	\$286.67	\$4,300.00	\$8,600.00
3	Jefe de Admón. de Fondos	\$266.67	\$4,000.00	\$8,000.00
4	Auxiliar Administrativo de R.H	\$193.33	\$2,900.00	\$5,800.00
5	Secretaria de Dirección	\$133.33	\$2,000.00	\$4,000.00
6	Secretaria de Departamento	\$133.33	\$2,000.00	\$4,000.00
7	Instructor de Ed. Física	\$93.33	\$1,400.00	\$2,800.00
8	Instructor por Horas	\$100.00	\$1,500.00	\$3,000.00
9	Intendente	\$120.00	\$1,800.00	\$3,600.00
10	Vigilante	\$100.00	\$1,500.00	\$3,000.00
TOTAL		\$1,733.33	\$26,000.00	\$52,000.00

FACTORES / SUBFACTORES		HABILIDADES										RESPONSABILIDAD				ESFUERZO		CONDICIONES		TOTAL PUNTOS						
		EDUCACIÓN		EXPERIENCIA		CAPACITACIÓN		H. MENTAL		H. MANUAL		OPERACIÓN		PROBLEMAS		SUPERVISIÓN		CONFIDENCIALIDAD			MENTAL		FÍSICO		AMBIENTE Y RIESGO	
Nº	Puesto	N	1	N	2	N	3	N	4	N	5	N	6	N	7	N	8	N	9	N	10	N	11	N	12	
1	Subdirector Academico	6	86	6	120	4	50	5	48	4	26	5	112	5	91	6	77	4	56	3	67	1	12	1	20	<u>797</u>
2	Subdirector Administrativo	6	86	5	96	4	50	4	38	4	26	5	112	5	91	5	64	4	56	3	67	1	12	1	20	<u>750</u>
3	Jefe de Admon de Fondos	5	72	5	96	4	50	5	48	4	26	5	112	5	91	3	38	5	70	4	90	1	12	1	20	<u>757</u>
4	Auxiliar Administrativo de R.H	5	72	3	48	5	67	5	48	5	32	4	90	5	91	2	25	5	70	3	67	2	24	2	40	<u>738</u>
5	Secretaria de Dirección	3	44	4	72	4	50	5	48	5	32	4	90	5	91	1	12	5	70	4	90	2	24	2	40	<u>727</u>
6	Secretaria de Departamento	3	44	2	24	3	33	4	38	5	32	3	68	3	55	1	12	2	28	3	67	1	12	2	40	<u>505</u>
7	Instructor de Ed. Física	4	58	2	24	5	67	2	18	3	20	3	68	1	12	2	25	1	14	2	44	4	48	4	80	<u>606</u>
8	Instructor por Horas	4	58	2	24	5	67	2	18	3	20	3	68	1	12	2	25	1	14	2	44	3	36	3	60	<u>542</u>
9	Intendente	2	30	2	24	2	17	1	8	1	8	1	24	1	19	1	12	1	14	1	21	5	60	5	100	<u>497</u>
10	Vigilante	2	30	2	24	3	33	2	18	2	14	1	24	2	37	1	12	2	28	1	21	2	24	4	80	<u>449</u>
TOTAL																									6,368	

Sección 2. Asignación de puntuaciones por puesto

Sección 3. Valoración por puntos

En esta tercera sección de la matriz, se alude al cálculo de la valoración por punto, para esto se obtuvo tres valoraciones en base a los sueldos diarios, quincenales y mensuales, lo anterior con la fórmula expuesta, es decir:

Valoración por punto – Salario Diario:

$$\text{Valor por punto} = \frac{\text{Importe a utilizar}}{\text{Total de puntos obtenidos}} = \frac{\$1,733.33 \text{ Pesos}}{6368 \text{ Puntos}} = 0.2721943$$

Valoración por punto – Salario Quincenal:

$$\text{Valor por punto} = \frac{\text{Importe a utilizar}}{\text{Total de puntos obtenidos}} = \frac{\$26,000 \text{ Pesos}}{6368 \text{ Puntos}} = 4.0829146$$

Valoración por punto – Salario Mensual:

$$\text{Valor por punto} = \frac{\text{Importe a utilizar}}{\text{Total de puntos obtenidos}} = \frac{\$52,000 \text{ Pesos}}{6368 \text{ Puntos}} = 8.1658291$$

FACTORES / SUBFACTORES		TOTAL PUNTOS	Salario Mensual aplicado		Salario Quincenal aplicado		Salario Diario aplicado	
Nº	Puesto		Valor por Punto	Valor en Pesos Mensuales	Valor por Punto	Valor en Pesos Quincenal	Valor por Punto	Valor en Pesos Diario
1	Subdirector Académico	<u>797</u>	8.1658291	6,508.17	4.0829146	3,254.08	0.2721943	216.94
2	Subdirector Administrativo	<u>750</u>	8.1658291	6,124.37	4.0829146	3,062.19	0.2721943	204.15
3	Jefe de Admon de Fondos	<u>757</u>	8.1658291	6,181.53	4.0829146	3,090.77	0.2721943	206.05
4	Auxiliar Administrativo de R.H	<u>738</u>	8.1658291	6,026.38	4.0829146	3,013.19	0.2721943	200.88
5	Secretaria de Dirección	<u>727</u>	8.1658291	5,936.56	4.0829146	2,968.28	0.2721943	197.89
6	Secretaria de Departamento	<u>505</u>	8.1658291	4,123.74	4.0829146	2,061.87	0.2721943	137.46
7	Instructor de Ed. Física	<u>606</u>	8.1658291	4,948.49	4.0829146	2,474.25	0.2721943	164.95
8	Instructor por Horas	<u>542</u>	8.1658291	4,425.88	4.0829146	2,212.94	0.2721943	147.53
9	Intendente	<u>497</u>	8.1658291	4,058.42	4.0829146	2,029.21	0.2721943	135.28
10	Vigilante	<u>449</u>	8.1658291	3,666.46	4.0829146	1,833.23	0.2721943	122.22
TOTAL		6,368		52,000.00		26,000.00		1,733.33

Con lo descrito, se declara la siguiente comparación de salarios con el ajuste resultante de la evaluación por el método de puntos:

Cuadro comparativo del salario actual y el salario ajustado.

FACTORES / SUBFACTORES					Salario Mensual Ajustado	Salario Quincenal Ajustado	Salario Diario Ajustado
N°	Puesto	Salario Mensual	Salario Quincenal	Salario Diario	Valor en Pesos Mensuales	Valor en Pesos Quincenal	Valor en Pesos Diario
1	Subdirector Académico	\$9,200.00	\$4,600.00	\$306.67	\$6,508.17	\$3,254.08	\$216.94
2	Subdirector Administrativo	\$8,600.00	\$4,300.00	\$286.67	\$6,124.37	\$3,062.19	\$204.15
3	Jefe de Admón. de Fondos	\$8,000.00	\$4,000.00	\$266.67	\$6,181.53	\$3,090.77	\$206.05
4	Auxiliar Advo. de R.H	\$5,800.00	\$2,900.00	\$193.33	\$6,026.38	\$3,013.19	\$200.88
5	Secretaria de Dirección	\$4,000.00	\$2,000.00	\$133.33	\$5,936.56	\$2,968.28	\$197.89
6	Secretaria de Departamento	\$4,000.00	\$2,000.00	\$133.33	\$4,123.74	\$2,061.87	\$137.46
7	Instructor de Ed. Física	\$2,800.00	\$1,400.00	\$93.33	\$4,948.49	\$2,474.25	\$164.95
8	Instructor por Horas	\$3,000.00	\$1,500.00	\$100.00	\$4,425.88	\$2,212.94	\$147.53
9	Intendente	\$3,600.00	\$1,800.00	\$120.00	\$4,058.42	\$2,029.21	\$135.28
10	Vigilante	\$3,000.00	\$1,500.00	\$100.00	\$3,666.46	\$1,833.23	\$122.22
TOTAL		\$52,000.00	\$26,000.00	\$1,733.3	52,000.00	26,000.00	1,733.33

En este resumen de salarios se puede apreciar que los puestos de los niveles jerárquicos más altos se verían más afectados en la retribución salarial para poder compensar a la nómina interna, en cambio algunos niveles no muestra mucha variabilidad a favor como lo son el puesto del auxiliar de recursos

humanos, el intendente, la secretaria de departamento y el vigilante. Los puestos con mayor beneficio se ven reflejados en los instructores y la secretaria de dirección.

A su vez se puede observar que la comparación de los niveles de la organización y lo expuesto por el comité difieren en algunos aspectos, los siguientes cuadros expresan lo mencionado.

Cuadro concluido por el comité

Nº	Puesto	Nivel
1	Subdirector Académico	III
2	Subdirector Administrativo	III
3	Jefe de Admón. de Fondos	IV
4	Auxiliar Administrativo de R.H	VII
5	Secretaria de Dirección	VII
6	Instructor de Ed. Física	VII
7	Instructor por Horas	VII
8	Secretaria de Departamento	VII
9	Vigilante	VII
10	Intendente	VIII

Cuadro resultante por el método

Nº	Puesto	Orden
1	Subdirector Académico	10
2	Jefe de Admón. de Fondos	9
3	Subdirector Administrativo	8
4	Auxiliar Administrativo de R.H	7
5	Secretaria de Dirección	6
6	Instructor de Ed. Física	5
7	Instructor por Horas	4
8	Secretaria de Departamento	3
9	Intendente	2
10	Vigilante	1

Estos últimos cuadros nos permiten corroborar algunas coincidencias y diferencias que expusimos en el punto 3.8.2, lo cual nos da a entender que los puestos del subdirector y jefe de administración de fondos están invertidos en ambos casos, ocurre el mismo caso para los últimos niveles jerárquicos de la institución.

Por lo expuesto y fundado, se procede al término de equidad interna para poder sustentar el método aplicado.

3.8.5. Equidad interna

Una política que toda organización debe seguir es lograr la equidad al remunerar a su personal, lo cual obedece a razones muy claras que se presentan en una empresa, ya que si algún puesto es más importante que otro se supone que deberían pagar más al primero.

Si todos en una organización ganaran la misma cantidad de sueldo, los directores quizá desearían puestos de mensajería, pues así tendrían menos responsabilidades, en tanto sus tareas serían menos complejas y menos demandantes de habilidades.

La teoría de la equidad sostiene que los empleados buscan un intercambio donde las recompensas se perciban de forma equitativa. Si perciben que el intercambio es inequitativo, probablemente tratarán de reducir las injusticias buscando o un aumento de salario o una reducción de sus contribuciones, o incluso una apelación a la dirección de la compañía.

Por el contrario, si perciben que sus recompensas son mayores que sus contribuciones, tratarán de reducir esa inequidad aumentando su productividad.

La equidad interna como una medición

Para efectos prácticos de aplicación, la equidad interna es la medición que permite determinar el valor en unidades monetarias (\$) que cada punto tiene asignado al puesto.

Como vimos en capítulos anteriores, una vez que el comité de valuación haya encontrado la importancia de cada puesto, corresponde a las áreas de personal o de Recursos humanos trabajar en la elaboración de la estructura de pago. La relación que debe existir entre los valores de los puestos asignados internamente y las unidades monetarias que la empresa debe pagar es una relación lineal. La ecuación que describe mejor esta idea es la siguiente:

$$\text{Ecuación: } y = a + bx$$

Para la solución de este tipo de problemas, las organizaciones emplean el método de *mínimos cuadrados*, que les permite determinar los valores de la ordenada al origen “a” y la pendiente “b”. De esta forma, es posible dar valor en forma consistente, en unidades monetarias, a cada punto del total de las valuaciones.

Sí seguimos el orden de jerarquización que resulto del método de puntos, resultaría de la siguiente manera:

N°	Nombre del Puesto	Sector	Orden	Puntos
1	Subdirector Académico	Académico	10	10
2	Jefe de Admón. de Fondos	Administrativo	9	9
3	Subdirector Administrativo	Administrativo	8	8
4	Auxiliar Administrativo de R.H	Administrativo	7	7
5	Secretaria de Dirección	Administrativo	6	6
6	Instructor de Educación. Física	Académico	5	5
7	Instructor por Horas	Académico	4	4
8	Secretaria de Departamento	Académico	3	3
9	Intendente	Administrativo	2	2
10	Vigilante	Administrativo	1	1

El orden de jerarquización consiste en darle la puntuación más alta al puesto que resulto con mayores puntos a partir del método, en este caso como son 10 puestos, se empieza a orden de manera descendente hasta llegar al último puesto con un valor de 1.

Este ejercicio busca demostrar cómo determinar el valor en unidades monetarias que cada punto o nivel tiene asignado en el puesto. Para ello, hay que determinar una función lineal que indique precisamente ese valor. Partimos de la ecuación que se menciona anteriormente: $y = a + bx$, para determinar dicho valor.

Ahora se empleará el método de los mínimos cuadrados, el cual es un modelo de regresión lineal simple, y se emplea la fórmula:

$$y - \bar{y} = \frac{\Sigma(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\Sigma(x_i - \bar{x})^2} (x - \bar{x})$$

Al analizar la fórmula los datos obtenidos son los siguientes:

N°	Puesto	x_i	y_i	$(x_i - \bar{x})$	$(y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})^2$
1	Subdirector Académico	10	3,254.08	4.5	654.08	2943.37	20.25	427824.45
2	Jefe de Admón. de Fondos	9	3,090.77	3.5	490.77	1717.68	12.25	240851.59
3	Subdirector Administrativo	8	3,062.19	2.5	462.19	1155.46	6.25	213615.83
4	Auxiliar Administrativo de R.H	7	3,013.19	1.5	413.19	619.79	2.25	170726.76
5	Secretaria de Dirección	6	2,968.28	0.5	368.28	184.14	0.25	135629.34
6	Instructor de Ed. Física	5	2,474.25	-0.5	-125.75	62.88	0.25	15814.010
7	Instructor por Horas	4	2,212.94	-1.5	-387.06	580.59	2.25	149815.67
8	Secretaria de Departamento	3	2,061.87	-2.5	-538.13	1345.32	6.25	289581.89
9	Intendente	2	2,029.21	-3.5	-570.79	1997.77	12.25	325802.88
10	Vigilante	1	1,833.23	-4.5	-766.77	3450.47	20.25	587938.31
	TOTAL	55	\$26,000.00	0.00	0.00	14057.47	82.50	25,57600.78

La tabla refleja la puntuación de orden de importancia (x_i) así como el importe quincenal obtenido por el método aplicado, en base a esto se obtienen las sumatorias de ambas variables y obtener la media aritmética por separado, y por consiguiente calcular los mínimos cuadrados de cada punto tratado.

Al sustituir los datos requeridos en la fórmula, se obtiene lo siguiente:

$$y - \bar{y} = \frac{\Sigma(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\Sigma(x_i - \bar{x})^2} (x - \bar{x})$$

$$y - 2,600 = \frac{14,057.47}{82.5} (x - 5.5)$$

$$y - 2,600 = 170.39(x - 5.5)$$

$$y - 2,600 = 170.39x - 973.16$$

$$y = 170.39x - 973.16 + 2,600$$

$$**y = 170.39x + 1,662.83**$$

La ecuación resultante representa la forma pendiente-intersección de la recta, donde la “x” es la variable independiente (Orden de los puntos 1-10), la “y” es la variable dependiente (Salario – Equidad Interna); la pendiente de la recta es la constante 170.39 y la cantidad de 1662.83 es la intersección en el eje de las “y”.

Tomando como base las ideas expuestas en los párrafos anteriores, se procede a obtener los nuevos sueldos ajustados para tener como resultantes los salarios con una equidad interna, esto sustituyendo el valor indicado en la fórmula, por ejemplo para el puesto de auxiliar administrativo cuyos puntos en jerarquización son 7, se procede de la siguiente forma:

$$**y = 170.39x + 1,662.83**$$

$$**y = 170.39(7) + 1,662.83**$$

$$**y = 1,192.73 + 1,662.83**$$

$$**y = 1,192.73 + 1,662.83**$$

$$**y = \$2,855.56**$$

El modelo permite distribuir en forma equitativa el total de la nómina tomando en consideración los puntos asignados a cada puesto.

Tabla de salarios por método de puntos y el sueldo de equidad interna

N°	Puesto	Puntos	Salario	SUELDOS EQUIDAD INTERNA
		X	Y	
1	Subdirector Académico	10	3,254.08	\$3,366.78
2	Jefe de Admón. de Fondos	9	3,090.77	\$3,196.38
3	Subdirector Administrativo	8	3,062.19	\$3,025.99
4	Auxiliar Administrativo de R.H	7	3,013.19	\$2,855.60
5	Secretaria de Dirección	6	2,968.28	\$2,685.20
6	Instructor de Ed. Física	5	2,474.25	\$2,514.81
7	Instructor por Horas	4	2,212.94	\$2,344.41
8	Secretaria de Departamento	3	2,061.87	\$2,174.02
9	Intendente	2	2,029.21	\$2,003.63
10	Vigilante	1	1,833.23	\$1,833.23
	TOTAL	55	\$26,000.00	\$26,000.00

Si la relación de puntos (x) es proporcional y creciente en forma positiva, respecto a sueldos (y), entonces el mejor ajuste lo ofrece una curva que más se acerque a 1.00; en caso contrario, es decir, si los puntos decrecen respecto a los sueldos, entonces la curva con un ajuste más cercano a -1.00 será la mejor.

Si tomamos como referencia el ejemplo anterior y calculamos el coeficiente de correlación, se obtiene:

$$r = \frac{\Sigma(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\Sigma(x_i - \bar{x})^2} * \sqrt{\Sigma(y_i - \bar{y})^2}}$$

N°	Puesto	x_i	y_i	$(x_i - \bar{x})$	$(y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})^2$
1	Subdirector Académico	10	3,254.08	4.5	654.08	2943.37	20.25	427824.45
2	Jefe de Admón. de Fondos	9	3,090.77	3.5	490.77	1717.68	12.25	240851.59
3	Subdirector Administrativo	8	3,062.19	2.5	462.19	1155.46	6.25	213615.83
4	Auxiliar Administrativo de R.H	7	3,013.19	1.5	413.19	619.79	2.25	170726.76
5	Secretaria de Dirección	6	2,968.28	0.5	368.28	184.14	0.25	135629.34
6	Instructor de Ed. Física	5	2,474.25	-0.5	-125.75	62.88	0.25	15814.010
7	Instructor por Horas	4	2,212.94	-1.5	-387.06	580.59	2.25	149815.67
8	Secretaria de Departamento	3	2,061.87	-2.5	-538.13	1345.32	6.25	289581.89
9	Intendente	2	2,029.21	-3.5	-570.79	1997.77	12.25	325802.88
10	Vigilante	1	1,833.23	-4.5	-766.77	3450.47	20.25	587938.31
	TOTAL	55	\$26,000.00	0.00	0.00	14,057.47	82.50	2,557,600.78

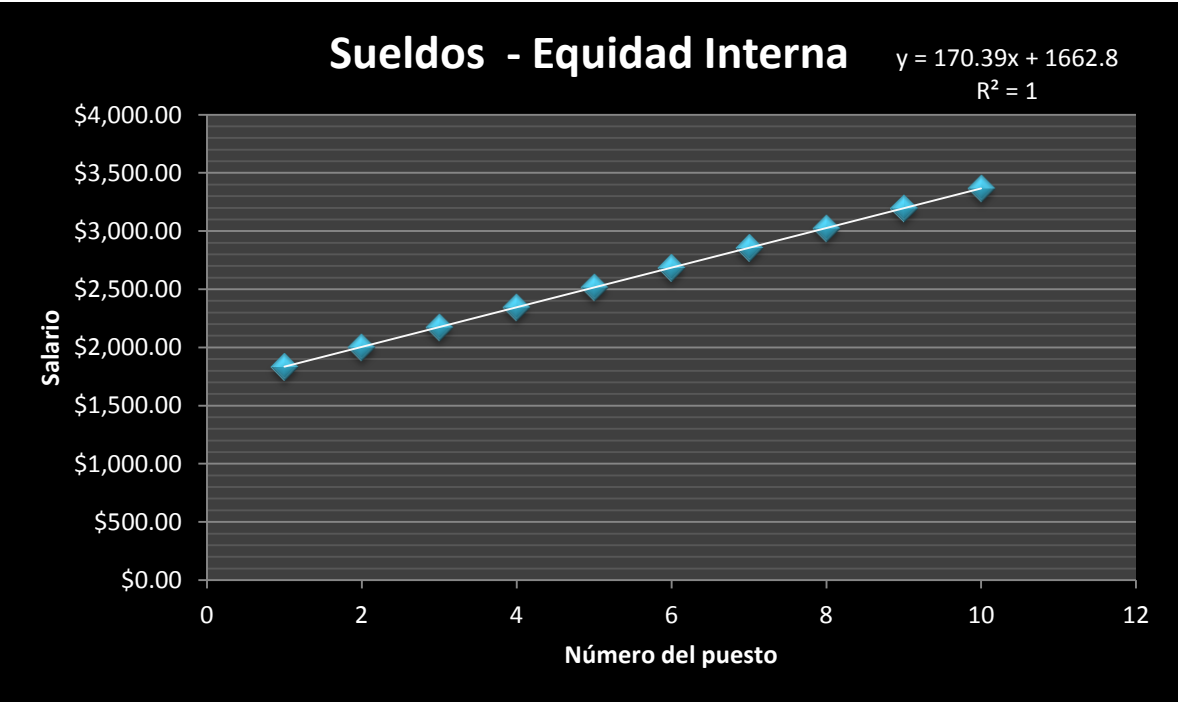
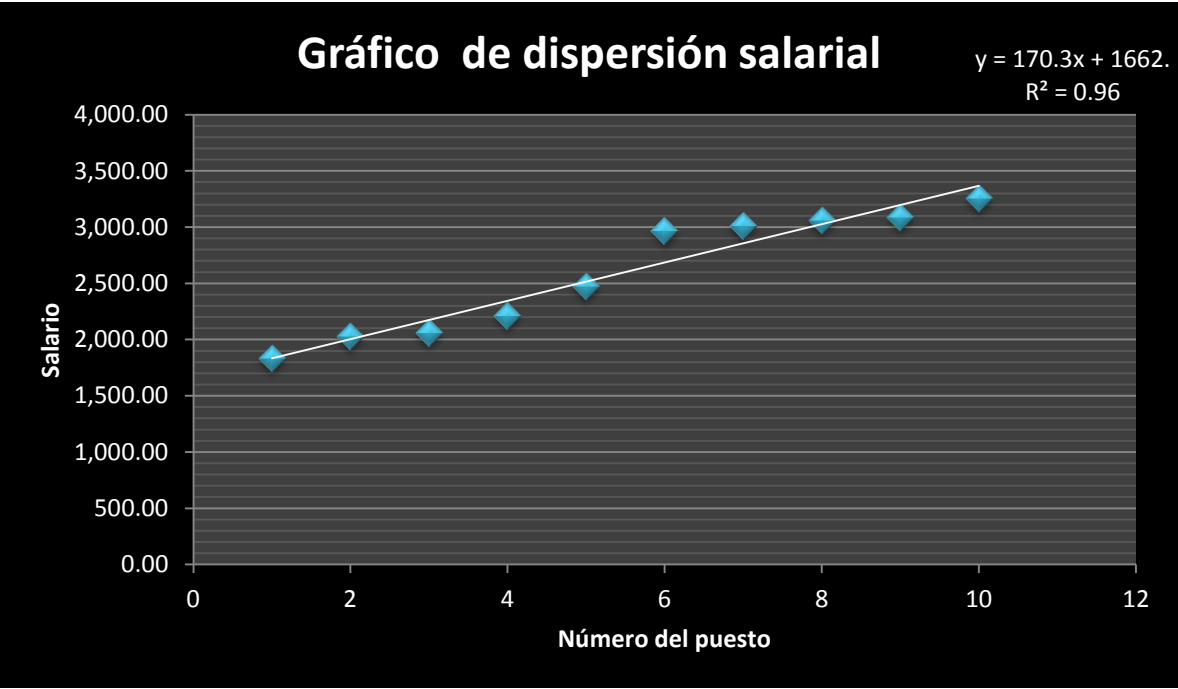
$$r = \frac{14,057.47}{\sqrt{82.50} * \sqrt{2,557,600.78}}$$

$$r = \frac{14,057.47}{(9.082)(1,599.25)}$$

$$r = \frac{14,057.47}{14,525.91}$$

$$r = 0.9677$$

Con estos cálculos podemos demostrar que la correlación de los datos analizados es muy cercana a 1.00, cuya índice positivo resultó con un 0.9677

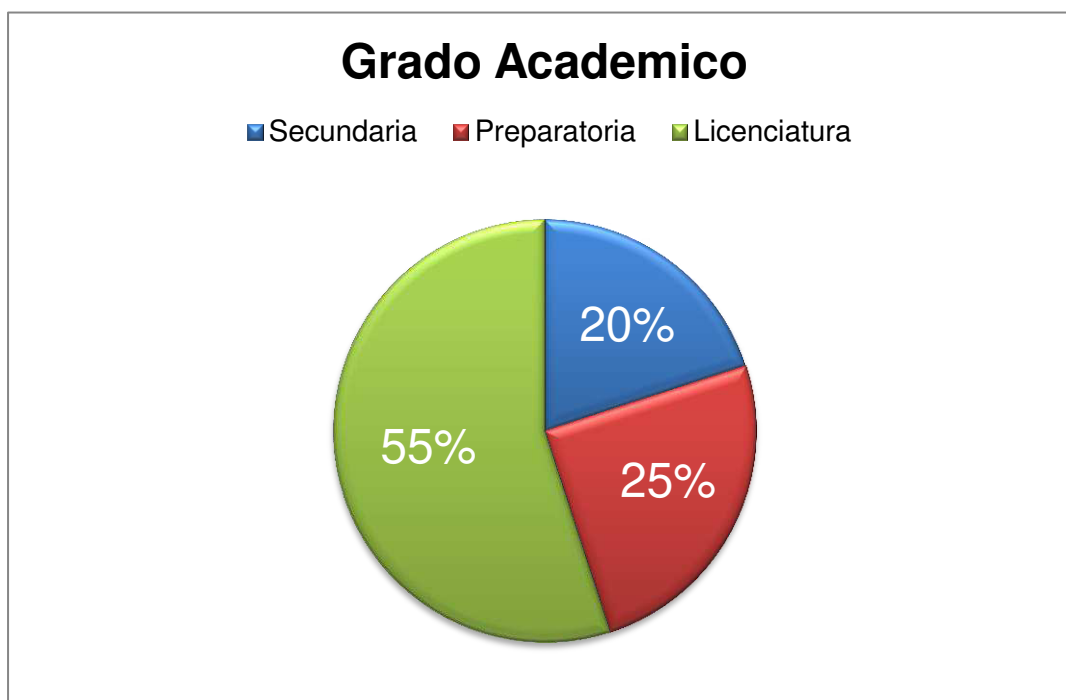


CAPÍTULO IV

Resultados y Discusión

4.1. Resultados

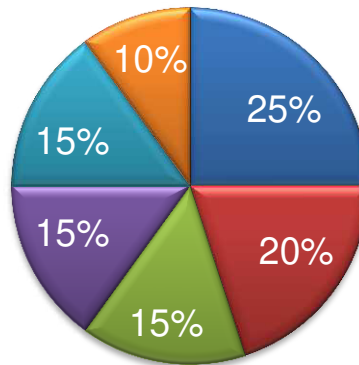
En el presente apartado, en primera instancia se mostrarán los resultados correspondientes al instrumento aplicado a los 20 participantes de la población total de trabajadores de la nómina interna de la institución.



Este gráfico muestra los resultados obtenidos sobre el grado académico de los trabajadores, el cual se encuentra comprendido por el 55% (11 personas) con estudios de licenciatura, el 25% (5 Personas) con el bachillerato concluido y el 20% (4 personas) con estudios de secundaria.

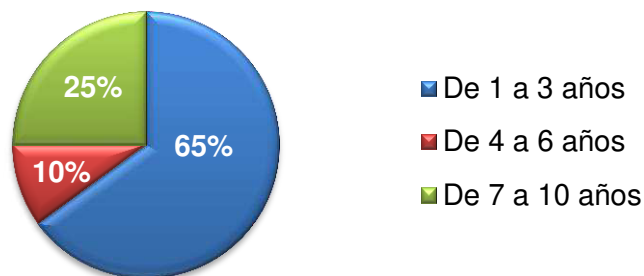
Gráfico de puestos

■ AUXILIAR ADMON ■ INST. ED. FISICA ■ SECRETARIA
■ INTENDENTE ■ INSTRUCTOR ■ VIGILANTE



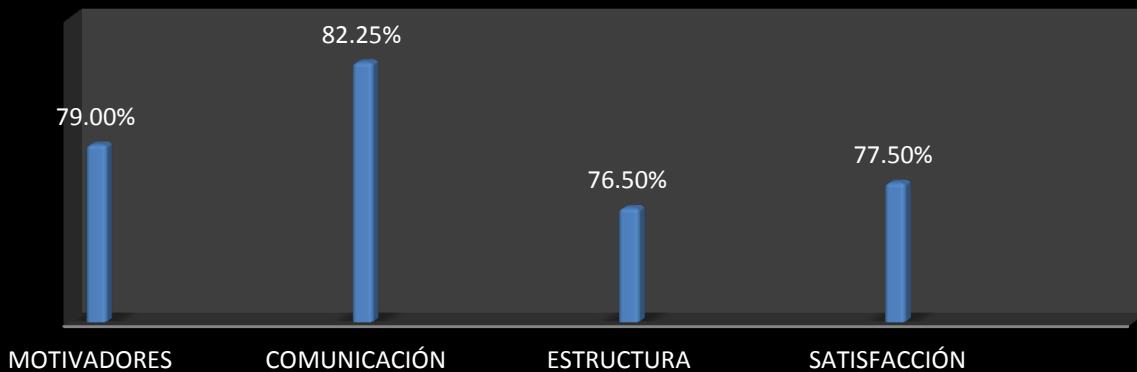
Atendiendo la ocupación de los puestos por los trabajadores, encontramos que el 25% (5 personas) de la muestra son auxiliares administrativos, el 20% (4 personas) son instructores de educación física, por su parte los puestos de intendencia, instructor y secretaria corresponde a un 15% (3 personas) por cada uno y el 10% (2 personas) son vigilantes.

Gráfico sobre la antigüedad



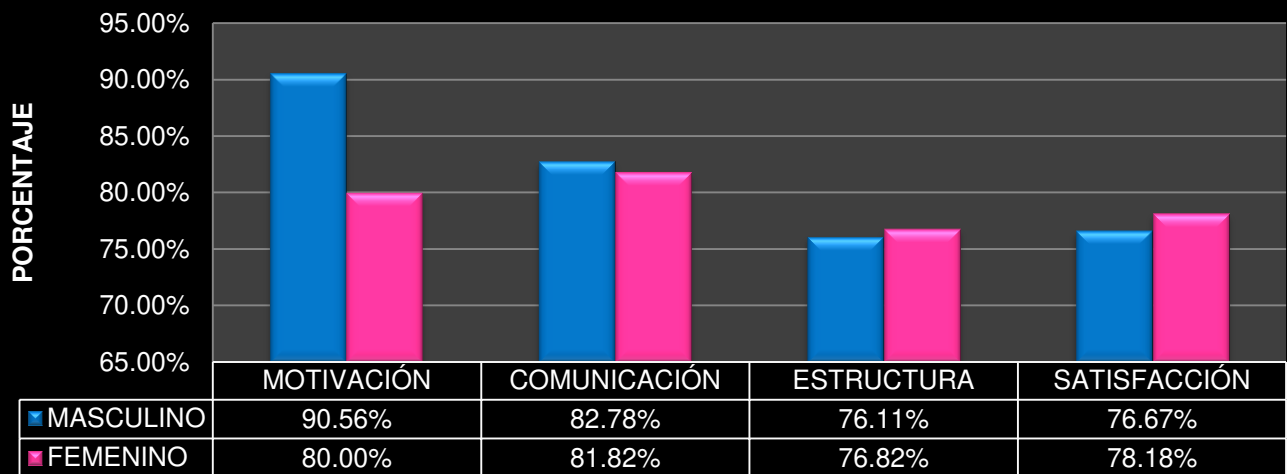
Recopilando la información, se demostró que más de la mitad de la muestra seleccionada comprende una antigüedad entre 1 a 3 años, la cuarta parte tiene entre 7 a 10 años en el puesto y el 10% es de 4 a 6 años.

Dimensiones del instrumento



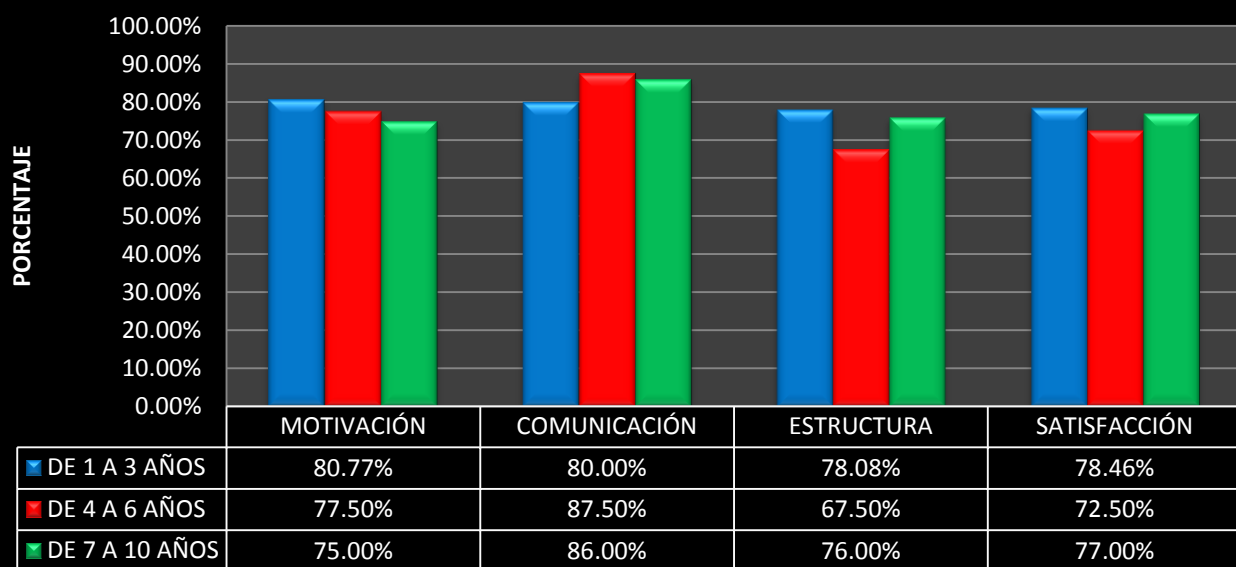
En base a los subfactores por los que está compuesto el instrumento, resultado que la comunicación es el aspecto más sobresaliente en la organización, mientras que el rubro de la estructura administrativa representa un área de oportunidad.

Gráfico de los subfactores por Género



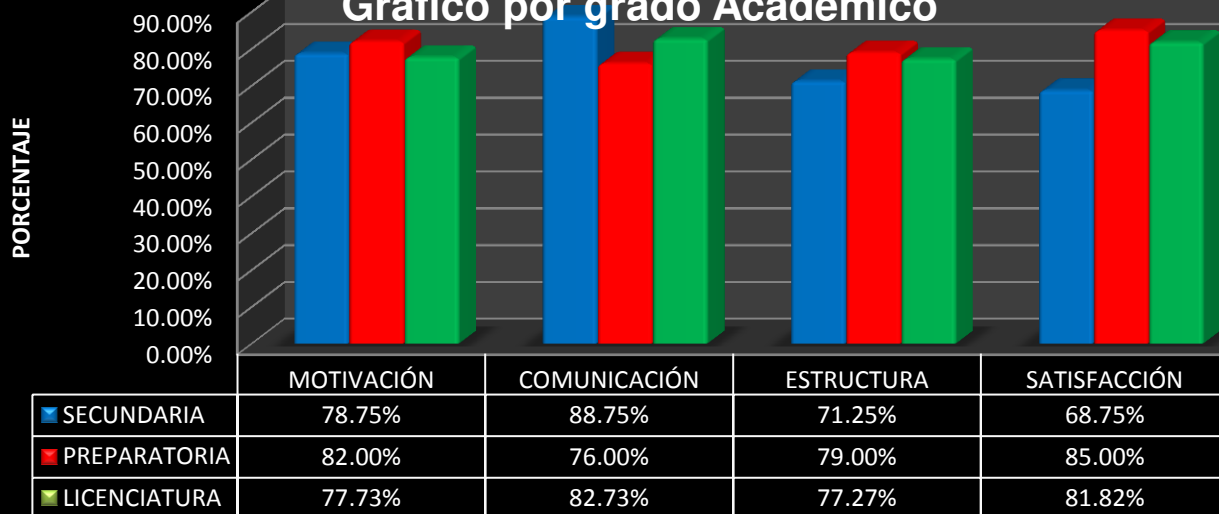
En este gráfico se muestran los resultados de los subfactores relacionándolos con el género, obteniendo una variación significativa en el aspecto de la motivación, mientras que los subfactores restantes se obtuvieron valores muy similares.

Gráfico de subfactores por antigüedad

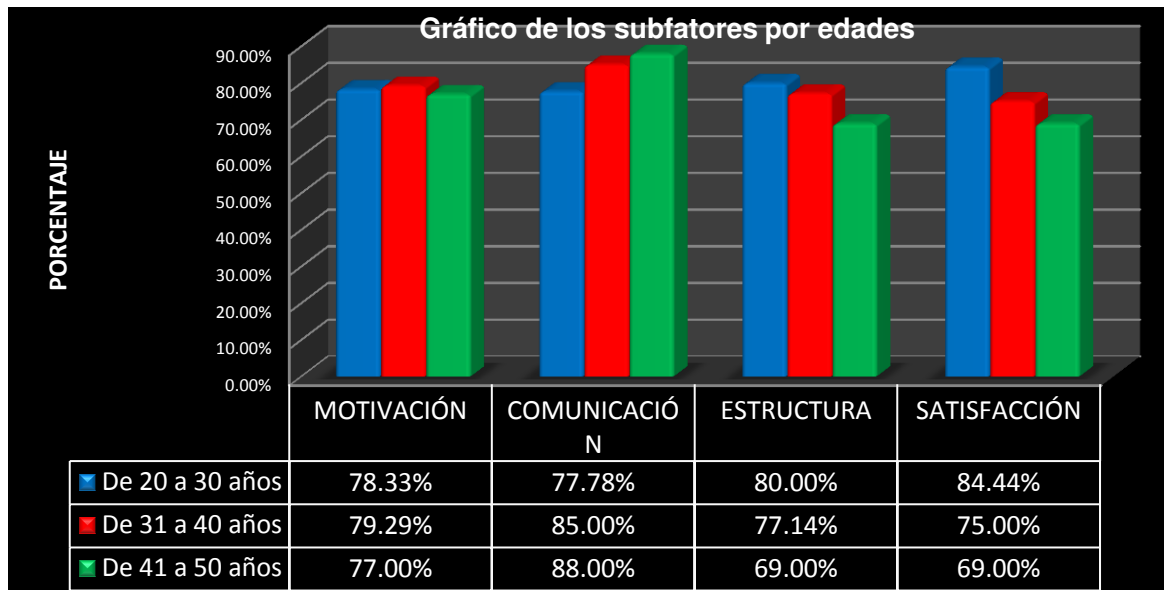


Los trabajadores que cuentan con una antigüedad entre 1 y 3 años en la institución muestran los porcentajes más altos en comparación con aquellos trabajadores que tiene laborando entre 4 y 10 años.

Gráfico por grado Académico

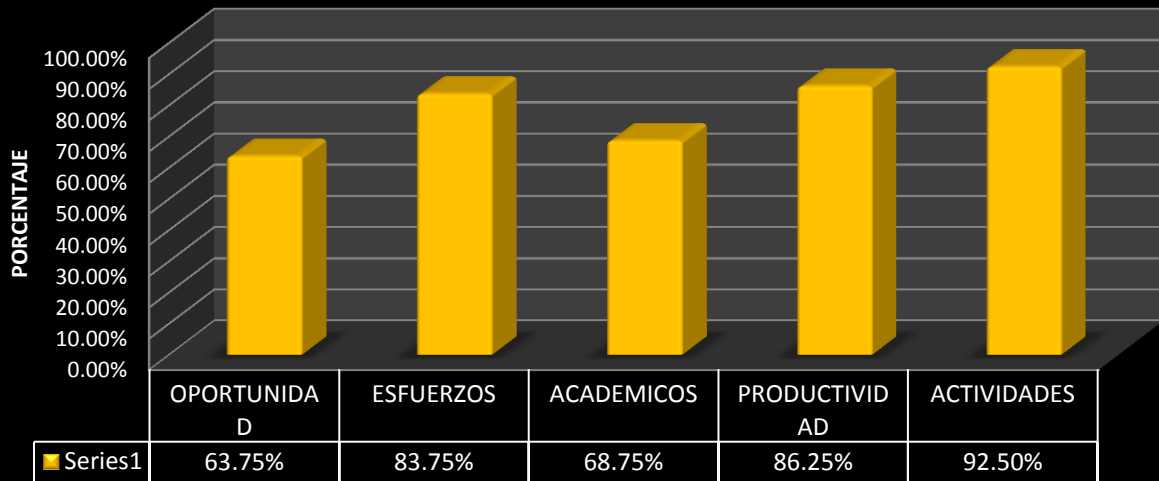


Los resultados obtenidos de acuerdo a la percepción por grado académico, permiten señalar que los trabajadores que tienen el bachillerato concluido tienen una mejor percepción en contraste a los dos niveles académicos analizados, teniendo así la percepción más baja por aquellos empleados con nivel secundaria.



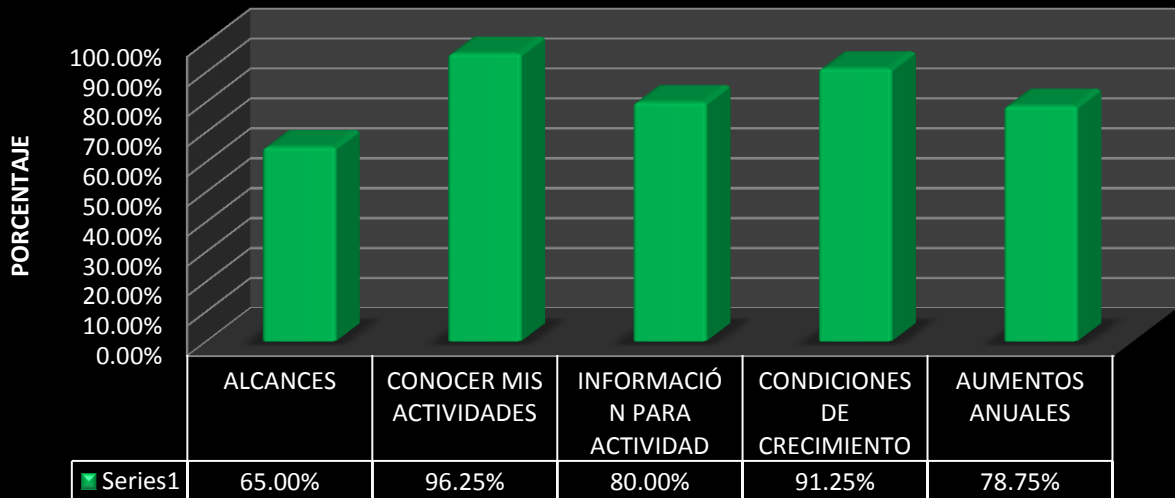
Los participantes encuestados en relación a las edades, demostraron diferentes percepciones al medir cada uno de los subfactores, en el caso de la motivación se mantuvo una relación no muy variada, en cambio donde se presentaron diferenciaciones entre cada intervalo correspondieron al sector de la estructura y la satisfacción siendo esta última la más significativa.

Gráfico del subfactor de Motivación

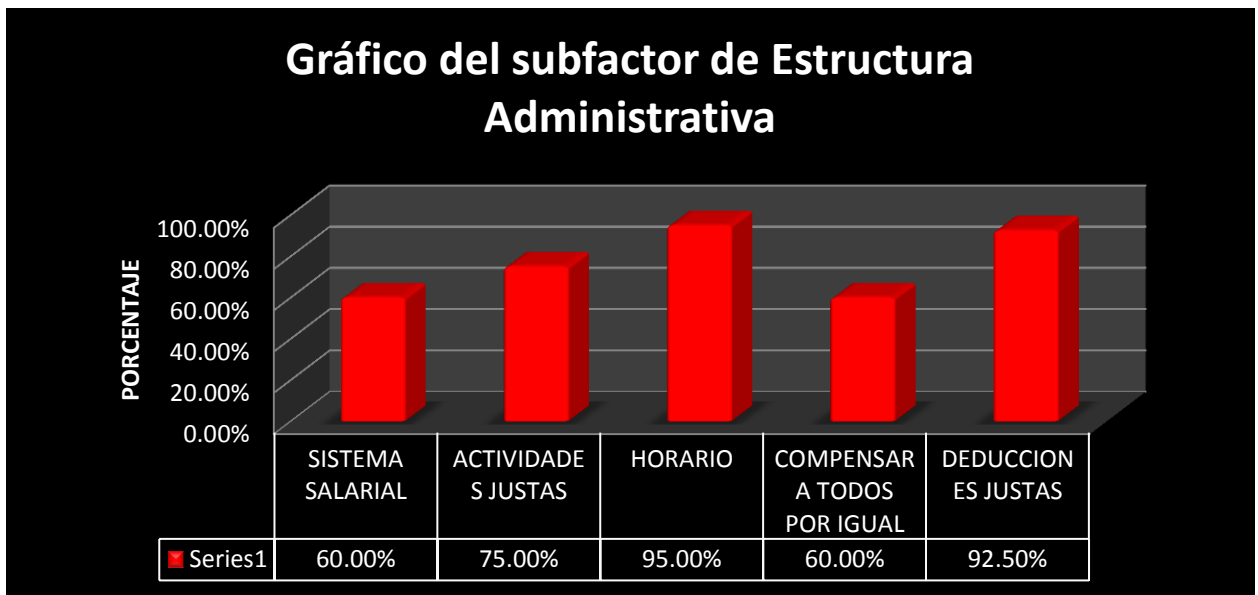


Lo que respecta a la medición obtenida por cada subfactor, encontramos que dentro de los ítems relacionados con la motivación, el mayor porcentaje corresponde a las actividades desempeñadas en el puesto; por el contrario el ítem relacionado con las oportunidades de crecimiento resultó con el nivel más bajo.

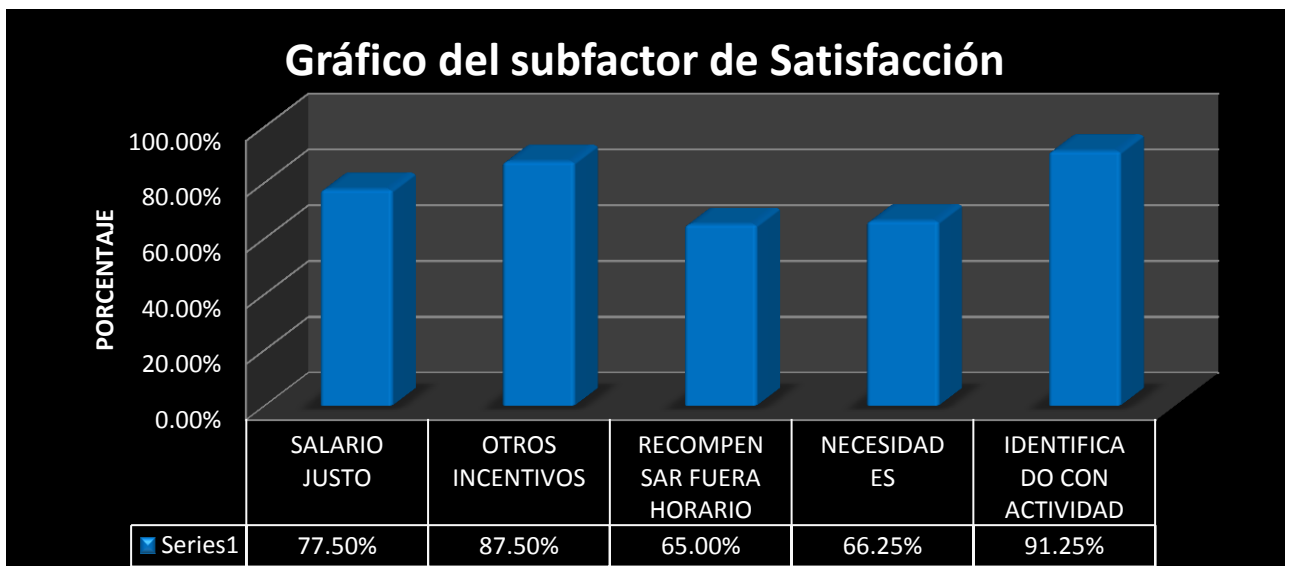
Gráfico del subfactor de Comunicación



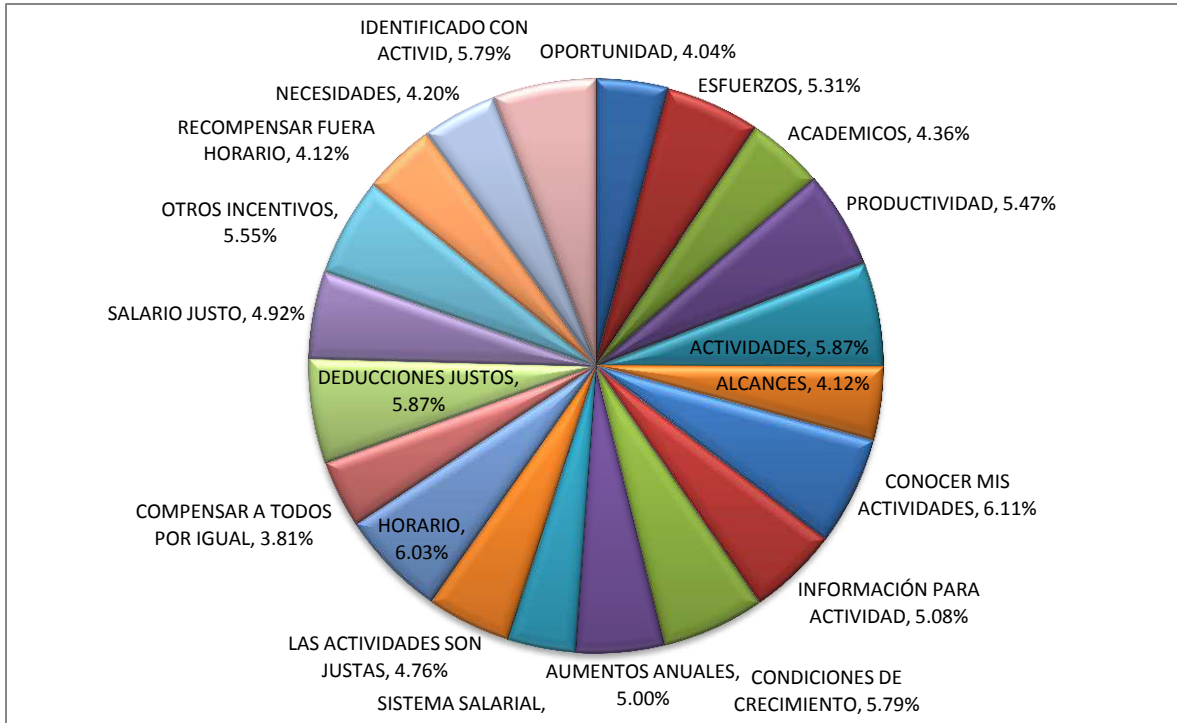
De igual forma, atendiendo el aspecto de la comunicación encontramos dos ítems evaluados con un alto porcentaje, estos mismos corresponden al de conocimiento de actividades y las condiciones de crecimiento, por otra parte en la comunicación en los alcances y limitaciones representa un área de oportunidad para la institución.



Ahora podemos observar que en lo que atañe a la estructura administrativa, los ítems con un mayor porcentaje obtenido corresponde a las deducciones sobre el salario de una manera justa y la cuestión del horario, siendo este último el mejor evaluado en este rubro, mientras que los dos restantes se mantienen en un mismo nivel porcentual.



Podemos decir que en este último apartado del instrumento que atiende a la satisfacción, los aspectos relacionados con la identificación de las actividades del puesto y la manera de compensar con otros incentivos son algunas fortalezas de la institución, en contraste con las necesidades de los trabajadores y la manera de compensar las actividades desarrolladas fuera del horario laboral establecido.



Asimismo se realizó la medición de los ítems que conforman el instrumento, resultando con ello, que los aspectos mejores evaluados corresponden al conocimiento de las actividades del puesto, quedando como la mejor calificada en el estudio en términos generales, en segundo lugar encontramos que el horario en relación con la compensación salarial, los trabajadores lo perciben con un alto nivel de percepción positiva; por su parte las actividades empleadas en contraste con la motivación así como las deducciones aplicadas al salario de una manera justa y bajo los términos legales son muy bien aceptadas por los trabajadores dentro de la institución.

Sin embargo los reactivos que midieron el aspecto de la estructura administrativa en atención a su sistema de compensación salarial y la manera de retribuir a los trabajadores de una manera equitativa, representan áreas de mejora para la institución; no obstante no hay que descartar los demás ítems para su atención debido y con ello poder mejorar todos los aspectos de igual manera.

4.2. Discusión

En el presente caso de investigación tuvo como objetivo general el proponer un sistema de compensación salarial resultante de una manual de puesto, que a su vez se deriva de un análisis de puestos de una institución educativa del nivel medio superior.

Según los resultados dentro de la muestra, la institución cuenta con un personal administrativo entre un rango de edades de 20 hasta los 40 años en promedio, lo cual permite que las condiciones de motivación y superación estén constantemente presente. Además los niveles académicos que cuenta el capital humano son los adecuados para llegar a tener las oportunidades de crecimiento en cualquier tipo de compensación que la institución esté dispuesta a retribuir.

Siguiendo con la idea principal, se demostraron diferentes métodos de evaluar las compensaciones y por ende emplear aquella metodología que mejor se adapte a la organización o institución en la que se desea aplicar. Autores como Rimsky, T (2005), Varela, R. (2013) manejan los mismos métodos para evaluar el aspecto de la compensación de una manera excluyente; sin embargo en este caso de estudio se combinaron los métodos de valuación de puntos y el de ordenamiento y/o jerarquización, siendo este último como uso referencia para llegar a una equidad interna salarial, de ahí que este término conforma uno de los objetivos de la administración de compensaciones.

En consecuencia de lo expuesto, una vez que el comité decidió la jerarquización de los puestos de acuerdo a su importancia tomando como referencia un análisis a través de la descripción de puestos, se prosigió a encontrar la relación que debe existir entre los valores de los puestos asignados internamente y las unidades salariales que la institución está dispuesta a pagar una vez que se obtuvieron las cantidades monetarias en base a los puntos obtenidos por cada puesto; por tal razón se justifica lo representado en el párrafo anterior.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación se demostró que existe una fuerte correlación entre la jerarquización de los puestos y el salario obtenido por los puntos, lo anterior siguiendo una regresión lineal y el método de mínimos cuadrados, obteniendo una correlación positiva de 0.9677, ya que el valor de una de las variables incrementa a medida que la otra variable sigue la misma tendencia.

En otras palabras una vez que se calculó los salarios en base al análisis del manual de puestos se realizó un segundo ajuste tomando como variables los el salario por el método de puntos y el ordenamiento; en consecuencia llegar una variación constante entre cada uno de los puestos analizados, lo cual demuestra la equidad salarial interna.

Por otro lado, con el fin de medir la percepción de los trabajadores en cuanto a la compensación salarial que retribuye la institución, se analizaron 4 dimensiones: Motivación, Comunicación, Estructura Administrativa y la Satisfacción.

Al analizar el instrumento de manera general la cuarta parte del mismo representado por la comunicación, enfatizó la importancia de la condición de análisis, al tener a un personal lo suficientemente bien informado que permita conllevar a un reacción positiva en la institución.

Es competente aludir a los resultados por género obtenido, demostrando con ello, que los hombres se encuentran con mayores niveles de motivación sobre a la compensación salarial, en comparación con el género femenino; una de las limitantes de este estudio es que solo se aboco a medir la percepción de la muestra aleatoria, esto podría abrir líneas de investigación futuras al poder analizarlo por genero y encontrar factores de oportunidad. Por otro lado los subfactores restantes atendidos indicaron tener una fuerte relación en similitud de porcentajes, esto representa las condiciones igualitarias sobre todo en la parte administrativa y de comunicación de la institución, lo cual indica que no existe discriminación alguna en los géneros.

Cabe destacar que la relación existente entre los subfactores y las edades comprendidas por los trabajadores, se da un entendimiento entre el aumento o disminución de las edades, esto quiere decir, que por ejemplo, en el criterio de la estructura, entre más jóvenes sea un empleado tiende a percibir una estructura sólida, en contraste a los que tiene una edad mayor la califican con una baja ponderación, es decir existe una relación de proporción inversa, a mayor edad menor percepción positiva, a menor edad mayor percepción positiva. Esto ocurre de igual manera en el criterio de satisfacción.

Siguiendo lo expuesto, los resultados en cuanto a la comunicación se dio una relación directamente proporcional, esto indica que a medida que el trabajador tenga un rango menor de edad el valor percibido por la comunicación es de igual forma y viceversa.

En este contexto al analizar los resultados por factores, el reactivo con un mayor porcentaje este rubro, le atañe a las actividades y la motivación relacionadas entre ambas, esto quiere decir que existe una clara descripción de los puestos así como las indicaciones generales que se tiene que llevar a cabo para cumplir con éxito la funcionalidad del puesto. En contraste el ítem con un bajo porcentaje se aludió al que mide las oportunidades de crecimiento lo cual demuestra la escases de poder mejorar en cuanto a los niveles jerárquicos de la organización.

Esto también permite resaltar el ámbito de la comunicación interna de la institución, teniendo en claro que el personal administrativo esta meramente consiente de las condiciones de crecimiento o bien de los aspectos importantes a considerar para una promoción; a su vez el conocimiento de las funciones que requiere cada puesto se encuentra de una manera solida, lo cual permite altos estándares de rendimiento. Sin embargo la institución tiene que ser aun más clara en los alcances salariales que puede llegar a tener un puesto determinado.

Aunado a lo anterior, cabe precisar las fortalezas que cuenta la institución en cuanto a su estructura, esto quiere decir, que la mayoría de los trabajadores se

sienten cómodos por las diferentes jornadas laborales que se manejan dentro de la Universidad Autónoma de Nuevo León y por ende en sus planteles que se deriven de la misma. Así mismo las medidas correctivas que se implementan sobre el salario de los trabajadores, demuestra un consentimiento positivo en las diferentes deducciones aplicables.

La interpretación de la satisfacción conduce a concluir que la identificación que existe entre las actividades del puesto y el trabajador son altamente favorables, con lo que se demuestra y se expuso en el rubro de la comunicación, las funciones de los puestos son claras y precisas, consecuentemente esto traería un alto desempeño laboral, lo cual es un factor que permite la justificación de una compensación.

CAPÍTULO V

Conclusiones

Al llevar a cabo la presente investigación la finalidad principal es proponer un sistema de compensación salarial en base a un manual de puestos, tomando como referencia las descripciones de los mismos con los que cuenta la institución educativa, lo cual nos lleva a tener una equidad salarial interna y por consiguiente ser objetivos al asignar el importe monetario a cada uno de los puestos.

En base a lo expuesto en del capítulo tres, se implementó una metodología de cinco pasos para una valuación de puestos fundamentado a través de los métodos cuantitativos (método de puntos), es por ello que al obtener un dato numérico es mucho más sencillo el poder ponderar la valoración de un puesto en base los factores y subfactores visto en el caso, y con ello poder hacer la transformación de puntos a una cantidad salarial.

Tomando como base las ideas apuntadas, se pudo corroborar la relación de los conceptos y la parte teórica enfocada en diseñar los métodos de valuación de puestos válidos para la aplicación de las organizaciones.

Aparentemente no podía existir una relación entre la psicología y las compensaciones, esto no es así, ya que esta última la usan o deben usar las instituciones para valorar la contribución de sus trabajadores.

Es necesario comprender que las compensaciones y sus efectos emocionales y motivacionales en los trabajadores estarán alineados con las metas organizacionales y la satisfacción de las personas.

Lo anterior corrobora que no solamente existe un área involucrada al atender el tema de compensaciones, además de tener en claro las bases psicológicas rectoras de la motivación, es competente para aquella persona que lleve a cabo la función como responsable de recursos humanos, tenga los conocimientos jurídicos que amparen la aplicación de salarios de una manera

justa y circunscrito en un marco legal que regula el lugar donde se aplique, lo cual demuestra el grado multidisciplinar que se necesita para conllevar el sistema de compensación de una manera óptima y efectiva.

Resulta necesario hacer hincapié, que al momento de implementar cualquier método de compensación, hay que tener en consideración la parte emocional de las personas, de esto se deriva la fundamentación de las diferentes teorías y enfoques motivacionales que se hicieron mención en el caso, tal es el ejemplo de la Jerarquía de Maslow, los enfoque basados en la cognición, en incentivos; teorías que nos permitían tener en claro la conservación de los recursos, así como los modelos que demostraban la identificación y relación de justicia organizacional.

En el contexto apuntado en los últimos dos párrafos precedentes se vio en la necesidad de medir el grado de percepción que tienen los empleados del bachillerato en cuestión de la compensación salarial, para esto, el instrumento aplicado dividido en cuatro rubros atendiendo a las variables del caso, demostraron fortalezas y áreas de oportunidad, las cuales podrían abrir futuras líneas de investigación que permitan fortalecer la estructura interna de la institución.

Así pues, el caso de investigación conlleva que mediante la valoración de puestos, independientemente del tipo de metodología que se decida utilizar, permite que cualquier organización tenga los salarios mejor equitativos y por consecuencia aumentar la productividad al ser eficiente en su estructura salarial o la manera de llevar a cabo la administración de compensaciones; los efectos repercutirán de una manera positiva al hacer sentir a los trabajadores más satisfechos por las consideraciones al valorar sus actividades que conllevan día a día.

Es por ello que el implementar un sistema de compensaciones requiere de una inversión que en un largo plazo la institución vería redituable, es decir, considerar la implementación como un costo y no un gasto organizacional.

CAPÍTULO VI

Recomendaciones

- Tener en claro que el caso de estudio es una propuesta que permite optimizar los recursos existentes de la institución, en ningún momento se sugiere perjudicar el aspecto salarial de los puestos analizados, simplemente tener el conocimiento de un método efectivo y tomar las decisiones pertinentes al puesto que se requiera.
- Cualquier cambio que llegue a decidir la institución no debe olvidar bajo ninguna circunstancia el comunicar previamente al personal de los diferentes cambios en la estructura salarial actual de la institución, ya que la reacción del personal ante lo desconocido puede ser no muy favorable para la institución, pues el desconocimiento genera ansiedad y desconfianza.
- Sí la institución pretende aplicar el método de puntos para su debida valuación de puestos, se sugiere una constante actualización de los factores, esto debido a que los puestos de referencia no siempre pueden permanecer constantes, ya que los factores externos pueden verse involucrados al modificar la descripción de puestos por las exigencias de las actividades que demande las necesidades de la organización.

Referencias Bibliográficas

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (1ª Ed), México D. F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Csikszentmihalyi, M. (1998). *Creatividad. El flujo y la psicología del descubrimiento y la intención*. Buenos Aires: Paidós. Cuadra, H y Florenzano, R.

Cummings, T. y Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. (8a Ed.). México: CENGAGE Learning.

Felman, R. (2010). *Psicología con aplicaciones en países de habla hispana*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.

Gibson, J. e Ivancevich, J. (2011). *Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos*. México. 5ta Edición. McGraw Hill.

Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M. (2005). *Comportamiento Organizacional*. 7ma Edición. México. McGraw-Hill.

Rimsky, T. (2005). *Administración de la Remuneración Total*. México. Editorial McGraw-Hill.

Robbins, S. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México. 13era Edición. Editorial PEARSON.

Robbins, S. (2009). *Administración*. México. Editorial PEARSON.

Rodríguez, R. y Cuello, J. (2015). *Estrategias para la redacción y argumentación jurídica*.

Schroeder, G. (2014). *Administración de operaciones. Conceptos y casos contemporáneos*. México. Editorial McGraw-Hill.

Valera, R. (2006). *Administración de la compensación: Sueldos, salarios y prestaciones*. México. 1era Edición. Editorial McGraw-Hill.

Valera, R. (2013). *Administración de la compensación: Sueldos, salarios y prestaciones*. México. 2a Edición. Editorial McGraw-Hill.

Werther, W. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México. Editorial McGraw-Hill.

ANEXOS

INSTRUMENTO

Instrumento de evaluación para medir el valor percibido hacia la compensación salarial.

Buen día, le pedimos de favor, conteste el siguiente instrumento cuyo objetivo es evaluar el grado de percepción que tiene los trabajadores de la institución con respecto a la compensación salarial proporcionada por la misma.

Le solicitamos que al contestar cada ítem (reactivo) sea de manera objetiva y consiente, haciendo hincapié que no existen respuestas correctas o incorrectas, lo que llegue a seleccionar es en base a su percepción, y por ende la información brindada por usted será completamente confidencial, de tal manera que los resultados se verán reflejados en un estudio general con fines de investigación.

Instrucciones para el llenado de la encuesta

Se debe de asignar del 1 a 4 puntos por cada Ítem (reactivo) evaluado; marcando con una (X) el número seleccionado, valorando el grado percibido según la siguiente escala:

1	2	3	4
<i>Nunca</i>	<i>Pocas Veces</i>	<i>A Veces</i>	<i>Siempre</i>

I. Datos relevantes del informante.

✚ Edad: _____

✚ Género: M o F Grado Académico: _____

✚ Puesto: _____

✚ Antigüedad en la empresa: _____

II. Formulaciones específicas

INSTRUMENTO PARA MEDIR EL VALOR PERCIBIDO DE UN PUESTO HACIA LA COMPENSACIÓN SALARIAL					
MOTIVADORES:					
ÍTEM		ESCALA DE EVALUACIÓN			
1	Existen oportunidades de crecimiento en la institución.	1	2	3	4
2	Mis esfuerzos son recompensados	1	2	3	4
3	Mis estudios académicos son considerados al compensar mi trabajo	1	2	3	4
4	Mi productividad es recompensada	1	2	3	4
5	Mis actividades laborales me permiten sentirme motivado	1	2	3	4
COMUNICACIÓN:					
ÍTEM		ESCALA DE EVALUACIÓN			
1	La institución es clara en los alcances y limitaciones que remunera.	1	2	3	4
2	Conozco mis actividades de acuerdo a lo que estipula mi descripción de puestos	1	2	3	4
3	Cuento con la información necesaria para poder llevar a cabo mis funciones y/o actividades laborales.	1	2	3	4
4	Se me informa de las condiciones de crecimiento en la institución.	1	2	3	4
5	Se me comunica de los aumentos anuales aplicados a mi salario	1	2	3	4
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
ÍTEM		ESCALA DE EVALUACIÓN			
1	El sistema de compensaciones salarial con el que cuenta la institución es el apropiado.	1	2	3	4
2	Las actividades que marca mi perfil del puesto son justas para lo que me remuneran.	1	2	3	4

3	El horario laboral se ajusta a la compensación salarial que recibo por la institución.	1	2	3	4
4	La institución compensa a todos por igual.	1	2	3	4
5	Las deducciones que le hacen al salario son justos	1	2	3	4
SATISFACCIÓN:					
ÍTEM		ESCALA DE EVALUACIÓN			
1	El salario que gano es el justo para el trabajo que realizo.	1	2	3	4
2	La institución brinda otro tipo de incentivos (Becas académicas, préstamos)	1	2	3	4
3	Se recompensa las actividades realizadas fuera del horario laboral	1	2	3	4
4	Mi salario es suficiente para satisfacer mis necesidades básicas	1	2	3	4
5	Me siento identificado con mis actividades laborales diarias	1	2	3	4