

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE MATAGALPA
“ MARIANO FIALLOS GILL”**



**SEMINARIO DE GRADUACION PARA OPTAR AL TITULO DE:
LICENCIADOS EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Tema: Aplicación de los componentes de la administración de recursos humanos en las empresas de Matagalpa en el primer semestre del año 2005.

Sub. Tema: Las compensaciones de la administración de recursos humanos en las empresas de Matagalpa durante el primer semestre del año 2005.

Presentado por:

Anielka Verónica Celedón Montenegro.

Rudy Antonio Picado Centeno.

Tutor: Francisco Hernández Pérez.

Matagalpa, 13 de diciembre del 2005.

Dedicatoria

1. Dedico este trabajo a Dios todo poderoso por ser, quien me ha dado la vida, sabiduría, ha iluminado mi mente y me ha guiado por el mejor camino, para finalizar mis objetivos.
2. A mi madre Esperanza Victoria Centeno Villagra, quien me guió por el sendero de la verdad, inculcándome valores éticos y morales que me condujeron a la importancia de los estudios para un mejor futuro.

Rudy Antonio Picado Centeno.

Dedicatoria

Esta obra se la dedico a Dios nuestro señor, dador de amor y sabiduría a los hombres, que me ha orientado hacia el camino correcto para alcanzar una meta tan importante como lo es la finalización de mi carrera.

A mi madre Maria Adela Montenegro Valenzuela, quien a lo largo de mi vida me ha dado amor, abnegación y sacrificio y ha sido partícipe de los logros que he alcanzado hasta el día de hoy y quien me inculco valores y principios esenciales para la vida.

Anielka Verónica Celedón Montenegro.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios, dueño de todo lo que existe por darnos la fuerza, paciencia y la inteligencia necesaria y permitirnos finalizar nuestra carrera facilitándonos todo lo necesario para la realización de nuestra obra.

Agradecemos a todos los profesores, que a lo largo de nuestra carrera fueron artífices de lo que hoy se forma.

Anielka Verónica Celedón Montenegro.

Rudy Antonio Picado Centeno.

VALORACIÓN DEL DOCENTE

El presente trabajo como forma de culminación para la carrera de administración de empresas fue realizado de acuerdo a las normativas que establece el artículo número 1 sobre las formas de conclusión de estudio en este caso, seminario de graduación contemplado en el plan 1999.

El mismo, cumple con todos lo requerimientos exigidos tanto en la investigación bibliográfica como en todos los aspectos metodológicos.

Por lo cual, puede ser y/o esta listo para ser defendido para el tribunal examinador, en la fecha que estipula la dirección de este recinto universitario.

Francisco Hernández Pérez.

ÍNDICE

Contenido	Página
Dedicatoria	
Agradecimiento	
Valoración del Docente	
I- Resumen	1-2
II- Introducción	3
III- Justificación	4
IV- Objetivos	5
V- Desarrollo	
1- Compensaciones	
1.1- Conceptos	6
1.2- Componentes de la compensación	6-12
1.3- Bases para determinar la remuneración	12-14
2- Métodos de compensación	
2.1- Método de jerarquización	14-16
2.2- Métodos de clasificación	16
2.3- Métodos de puntuación	16-20
2.4- Métodos de comparación de factores	20-23
2.5- Métodos de escalonamiento	23-25
2.6- Métodos de categorías predeterminadas	25-26
3- Planes de compensación	
3.1- Plan de incentivos individuales	26-27
3.2- Plan de incentivos de grupo	27-28
3.3- Plan para la compañía	28-29
3.3.1- Plan de propiedad accionaría para los empleados	29-30
3.3.2- Plan Scanlon	30-31
4- Alternativas para la evaluación de puestos	
4.1- Remuneración con base en la experiencia	31-33
4.2- Remuneración en base al valor al mercado laboral	33
5- Políticas de compensación	
5.1- Estructura salarial	33-38
5.2- Administración de salarios	38-44
5.3- Investigación Salarial	44-49
5.4- Políticas Salariales	49-54
VI - Conclusiones	55-56
Bibliografía	
Anexos	

I. RESUMEN

Todas las empresas, aplican un sistema de recompensas diversificadas, para mantener a sus empleados dentro de comportamientos esperados.

Estas recompensas pueden clasificarse en financieras y no financieras.

Financieras: Salarios, bonificaciones, vacaciones pagadas, prestaciones sociales, etc.

No financieras: reconocimientos, oportunidades de promoción, responsabilidades personales, horarios flexibles, políticas sólidas, etc.

Utilizan bases necesarias para compensar a su personal tales como; incrementos de tiempo y trabajos a destajo.

Los aspectos que influyen en la determinación de las remuneraciones son los psicosociales y éticos, siendo estos de gran relevancia para las empresas.

La remuneración de cada cargo puede hacerse mediante los métodos de: jerarquización, clasificación, comparación de factores, escalonamiento y categorías predeterminadas.

Los planes de remuneración, abarcan plan de incentivos individuales, de grupo o equipo, plan para la compañía, plan de propiedad accionaria para los empleados y plan Scanlon. La remuneración por experiencia, conocimientos y precios del mercado son las alternativas para la valuación de puesto.

La política salarial puede definirse por medio de:

❖ La estructura salarial que contiene: los objetivos a alcanzar, las políticas de retribuciones, cantidad global a distribuir, análisis y especificación de tarea, valoración de tareas y personal, evaluación del rendimiento y formas de retribución.

- ❖ La administración de salarios lo constituyen las normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la empresa.

- ❖ La investigación de salario, debe tener en cuenta los cargos a investigar, las compañías participantes y la periodicidad. Pueden hacerse por medio de cuestionarios, visitas a empresas, reuniones con especialistas en salarios y llamadas telefónicas.

En este trabajo se realizaron entrevistas y encuestas, a las diferentes empresas públicas y privadas de Matagalpa, en donde se demostró que la mayor parte de estas no cumplen, ni utilizan ningún aspecto relacionado con las retribuciones contenidas en este trabajo.

II. INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo contiene aspectos importantes de diferentes ediciones de libros de administración de empresa, recursos humanos, información de Internet, folletos y otros.

Los contenidos para el desarrollo de este trabajo investigativo están basados en la realización de un análisis de la incidencia que tienen las compensaciones en las empresas de Matagalpa durante el primer semestre del año 2005.

La conceptualización de este tema de gran controversia, es diferente para cada uno de los autores de libros, folletos y páginas Web; pero siempre están dirigidos hacia un mismo sentido, como son las formas de remuneración de los empleados.

En este trabajo se analizarán los tipos de compensaciones como son: financieras directas e indirectas y las no financieras en el puesto y en el ambiente de este, las bases utilizadas para remunerar a los empleados siendo estos los incrementos de tiempos y el trabajo a destajo y sus diferentes aspectos psicosociales y éticos.

Se abordarán los diferentes métodos de compensación los cuales son: jerarquización, clasificación, puntuación, comparación de factores, escalonamiento y categorías predeterminadas.

Otro punto que contiene este trabajo investigativo son los diferentes planes utilizados por las empresas siendo estos los planes individuales, de grupo o equipos, para la compañía, plan de propiedad accionaría para los empleados y el plan Scanlon.

Y por último las políticas salariales que se encuentra relacionada con la estructura salarial, la administración de salarios y la investigación salarial.

III. JUSTIFICACIÓN

Con este trabajo se pretende analizar la incidencia de las compensaciones en las empresas de Matagalpa.

Se abordarán diferentes puntos de suma relevancia como son: el significado de compensación, sus componentes, bases y sus aspectos; así como también los diferentes métodos que se utilizan para la valuación de puestos según el cargo que ocupe jerárquicamente en la empresa, los planes relacionados con las compensaciones de incentivos tanto individuales, grupales o de la compañía.

Otro aspecto importante son las políticas que rigen las remuneraciones de las empresas, las cuales muchas veces no son cumplidas por los empleadores al momento de contratar personal. Pero también se darán a conocer las diferentes alternativas para la remuneración de los puestos tanto por su experiencia y los conocimientos de los empleados.

Este trabajo se está realizando con el fin de darnos cuenta si todas las empresas cumplen con lo establecido en el código del trabajo y así verificar si se utilizan los criterios para el establecimiento de los salarios.

IV. OBJETIVOS

General

Analizar las incidencias que tienen las compensaciones en las empresas de Matagalpa durante el primer semestre del año 2005.

Específicos:

- 1-** Investigar los métodos y planes de compensación implementados en las empresas de Matagalpa.
- 2-** Verificar si las empresas de Matagalpa utilizan los criterios adecuados para el establecimiento de los salarios.
- 3-** Dar a conocer las diferentes políticas de remuneración y sus alternativas en las empresas de Matagalpa.

V. DESARROLLO

1. Las compensaciones.

1.1 Concepto:

Para las inmensas mayorías de las familias la única fuente de ingresos son las remuneraciones que sus miembros perciben, en contraprestaciones por el trabajo que realizan por cuenta de otra persona. El sistema salarial, es el sistema establecido que se ha desarrollado más allá de la primitiva economía de trueque.

Así pues, no es de extrañar que la determinación de estas retribuciones salariales se haya convertido en uno de los problemas centrales de toda economía moderna, en el que están interesados no solo los trabajadores, que ven en los salarios su única fuente de ingresos, si no los empresarios, que los consideran como un coste de producción, de los gobiernos que los examinan como un factor muy importante a tener en cuenta al fijar la política económica del país y los consumidores que los quieren controlar para poder así reducir los precios de las mercancías que compran. (Según Rul-Ian Buades Gaspar).

La compensación, se refiere a todo tipo de remuneración que reciben los individuos a cambio de su trabajo. (según William B. Werther , Jr Heith).

Las compensaciones personales, se refieren a todas las formas de pago o recompensas que se otorgan a los empleados y derivan de su empleo, es decir, todas las formas de pago o recompensas que entregan a los empleados y surge de su trabajo. (Wayne Mondy , Robert M. Noe).

1.2 Componentes de las compensaciones:

Las compensaciones tiene los siguientes componentes: Compensación financiera directa e indirecta y compensación no financiera en el puesto y en el entorno del puesto.

Compensación financiera directa:

Esta se compone de los salarios, sueldos, comisiones y bonificaciones.

Las empresas realizan encuestas relacionadas con estos temas, para determinar las tasas de pago más frecuentes en los mercados de trabajo.

Estas encuestas dan a conocer: los sueldos, salarios, comisiones y bonificaciones que las empresas les brindan a sus trabajadores, determinado si se encuentran en nivel alto, medio, y bajo para un puesto determinado. Dando una buena idea de lo que las otras organizaciones están pagando a sus empleados en diversos puestos.

Las comisiones y bonificaciones en muchas empresas están basadas en las producción de los empleados, cuanto más rinda un empleo en la empresa más prestaciones obtiene.

Compensación financiera indirecta:

La mayor parte de las empresas reconocen que tienen la responsabilidad de proporcionarle a los empleados planes de seguros tales como: de vida, médico, quirúrgico, dental, de accidente entre otros.

Como también prestaciones obligatorias por la ley como son: Seguridad social o jubilación a estas se le incluyen otras formas de protección como: seguros por discapacidad, prestaciones a sobrevivientes por accidentes laborales; algunas veces esta seguro cubre a familiares en casos de muerte.

Compensación por desempleo.

La persona que es despedida por una empresa, que este amparado por la ley de seguridad social, puede recibir compensación por desempleo durante 26 semanas.

Los empleados administran los programas de compensación de desempleo y sus prestaciones varían. Un impuesto sobre la nómina que pagan los empleadores proporcionan los fondos para el programa de compensación por desempleo, este tipo de compensación no se da en todas las empresas.

Indemnización de los trabajadores.

Proporcionan un grado determinado de protección financiera para los empleados que incurrir en gastos resultantes de accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo.

Los empleadores pagan todo el costo de seguro de indemnización de los trabajadores; sus gastos por prima están vinculados en forma directa con su experiencia en accidentes y enfermedades relacionadas con el puesto. Esta situación estimula al empleador a buscar de manera activa los programas de salud y seguridad.

Así como ayuda educacional y servicios para el empleado como pagos por tiempo no trabajado, donde el empleador reconoce que los empleados alejarse del puesto durante cierto tiempo por diferentes propósitos.

En esta categoría se incluyen vacaciones pagadas, pagos por días festivos, permisos por enfermedad, participación como jurados, tiempo por luto, etc.

Compensación no financiera.

Esta compensación esta compuesta por:

a- El puesto.

b- El ambiente del puesto.

El puesto: Un puesto consiste en un grupo de trabajos que se deben desempeñar en una empresa para que alcance sus objetivos.

En algunos casos la defunción del puesto como medio de organizar el trabajo a causa de que los deberes cambian rápidamente en un ambiente dinámico; mientras las tareas sean terminadas por los empleados ya sean temporales, de tiempo parcial o por contrato.

Mientras los empleadores necesiten de los empleados deberán equipar los requisitos del puesto en forma satisfactoria con las capacidades y aspiraciones del empleado.

Aunque las tareas del puesto suelen corresponder a otras unidades organizacionales, la administración de recursos humanos tiene la responsabilidad de reclutamiento, selección e inducción de individuos en esos puestos.

De manera similar se pueden presentar argumentos sólidos a favor de la participación directa de profesionales de recursos humanos en las tareas de desempeño de puestos. La oferta de un buen puesto para el empleado puede ser parte importante de la compensación no financiera.

El puesto abarca tareas interesantes tales como: desafíos de los empleados, responsabilidad, oportunidades de reconocimiento de satisfacción por haber alcanzado sus objetivos y oportunidades de promoción.

El ambiente del puesto; Encontramos aspectos relacionados con:

1- Políticas sólidas:

Son las prácticas de recursos humanos que expresan la sinceridad de la gerencia en sus relaciones con los empleados sirviendo como retribución positiva.

Si las políticas de una empresa muestran consideración en la falta de respeto, temor, duda o carencia de confianza el resultado puede ser de insatisfacción para esta ya que esto es percibido por los empleados.

2- Supervisión competente:

Nada en el ambiente de trabajo debe ser tan desmoralizante para los empleados como un supervisor incompetente.

Las organizaciones exitosas ofrecen programas continuos que ponen el acento en el desarrollo de los supervisores y ejecutivos.

Estos programas aseguran hasta donde es posible la continuidad de un liderazgo y una gerencia sólida.

3- Compañeros de trabajo agradable:

Aunque algunas personas en este mundo puedan ser muy autosuficientes y preferir que se les deje solos, esta actitud no es predominante, la mayoría de las personas posee en diversos grados el deseo de ser aceptados por su grupo de trabajo.

Esta aceptación les ayuda a satisfacer necesidades sociales básicas. Es muy importante que la gerencia en sus esfuerzos por construir su plantilla de personal, se preocupe por el desarrollo de grupos de trabajo compatibles.

4- Condiciones cómodas de trabajo:

Hoy en día las condiciones laborales en muchas empresas son tomadas en cuenta pero en otras las oficinas no prestan las condiciones necesarias como son: buena iluminación, poco ruido, mayor seguridad e higiene.

El punto de vista de que las condiciones de trabajo pueden ser una forma de compensación, esta se ve reforzada por los planes de pago que incrementan la compensación financiera por puestos que acarrear condiciones de trabajo relativamente malas.

5- Horarios flexibles (flexitime):

Es la práctica de permitir que los empleados escojan con ciertas limitaciones sus propios horarios.

Con este tipo de sistema, los empleados trabajan el mismo número de horas al día que trabajarían en un programa normal, sin embargo, se les permite cubrir estas horas dentro de lo que se llama banda amplia que es la longitud máxima del día laboral.

Este tipo de horario, permite a los empleados programar su tiempo para minimizar los conflictos entre sus necesidades personales y los requisitos del puesto.

6- Semana laboral comprimida:

Es el arreglo de horas laborales que permite a los empleados cumplir con sus obligaciones en menos días que la típica semana laboral de cinco días, o sea, esta semana es de cuatro días con diez horas de trabajo.

7- Puesto compartido:

Es un enfoque de trabajo que resulta atractivo para las personas que desean laborar menos de cuarenta horas por semana. En este tipo de puestos dos personas de tiempo parcial se dividen los deberes de un puesto en alguna forma acordada y se les paga de acuerdo con su contribución.

8- Compensación flexible (menú de compensación):

Esto permite a los empleados elegir entre muchas alternativas como se asignara su compensación financiera como sueldo, seguro de vida, plan de pensiones y otras prestaciones.

9- Tele trabajos:

Permite que los empleados (tele trabajadores) trabajen en su hogar o por lo menos en un lugar alejado de la oficina. Estos empleados desempeñan sus actividades sobre líneas de datos enlazados a una computadora como si estuviera en la oficina.

Los teles trabajadores suelen ser empleados de información. Por ejemplo desempeñan puestos que exigen análisis, investigación, redacción, presupuestación, captura de datos o programación de computadoras.

Ventajas de los tele trabajos.

- a- Permite el uso efectivo de los recursos humanos.
- b- Elimina la necesidad de espacio en la oficina.
- c- Proporciona horarios flexibles de trabajo.
- d- Elimina los costos asociados con viajar rumbo al trabajo y de regreso del mismo.
- e- Mejora el funcionamiento intelectual.
- f- Permite un mayor nivel de auto cuidado para empleados severamente discapacitados.
- g- Reduce costos del cuidado de la salud.
- h- Aumenta los niveles de autoestima y confianza de los empleados.
- i- Proporciona un medio para reingresar a un ambiente tradicional de trabajo.

1.3 Bases para determinar la remuneración.

Existen dos bases para compensar a los empleados:

Incrementos de tiempo.

A la mayoría de los empleados se les paga con base al tiempo que le dedican a su trabajo. Por ejemplo, los obreros generalmente reciben salarios diarios o por hora; a esto con frecuencia se le conoce como día laboral. Algunos empleados gerenciales, profesionales y habitualmente los secretariales y administrativos son asalariados. Se les compensa por un período de tiempo establecido (una semana, mes o año).

Tiempo a destajo.

Este método vincula la compensación directamente con la cantidad de producción que el trabajador produce. Por tanto, es el más popular como un sistema de pago por incentivos.

En una versión simple el sueldo por hora de un trabajador se divide entre el número normal de unidades que se espera que produzca en una hora. Posteriormente, por cada unidad que produzca por arriba de ese nivel se le paga un incentivo. Las comisiones de los vendedores son un ejemplo de este tipo de base

1.4 Aspectos de las retribuciones.

A- Psicosociales:

El dinero, es el instrumento normal para significado cambiar por bienes y servicios, pero el dinero también tiene otro significado que no tiene nada que ver con el consumo. La riqueza o posesión de dinero proporciona en nuestra sociedad la satisfacción de muchas necesidades sociales y psicológicas que van más allá de la capacidad adquisitiva

El dinero proporciona seguridad al que lo tiene, facilita las relaciones sociales pues el dinero abre todas las puertas hace posible el ocio y con el desarrollo de creatividad.

Con el dinero se hace comparación si una retribución es alta o baja según el cargo que desempeñe en la empresa.

B- Éticos:

No todo lo legal es justo ya que depende de las normas, lo justo de la conciencia que tiene cada uno de sus propios valores que se encuentran en la sociedad.

Una retribución puede ser perfectamente admisible según la ley y sin embargo puede ser considerada como injusta por el que lo recibe.

Los conceptos de justicia retributiva, equidad y responsabilidad social, son fundamentales a la hora de determinar las retribuciones debidas a cada trabajador, por el esfuerzo físico y mental que ha aportado al proceso de producción de bienes y servicios.

2. METODOS DE COMPENSACION

2.1 Método de Jerarquización.

Es el método más sencillo de valuación de puestos, consiste en clasificar cada puesto en relación con los demás conforme a algún factor general como la dificultad del puesto.

Existen varios pasos a seguir en la jerarquización de puestos.

- **Obtenga información del puesto.**

El primer paso es el análisis del puesto. Se preparan las descripciones para cada puesto y generalmente estas son la base para hacer la jerarquización.

En ocasiones también se preparan especificaciones del puesto, para dar solución a problemas en la empresa en la toma de decisiones y habilidades, pero estas no son tan necesarias para este método como lo son para los otros.

- **Seleccione responsables y puestos a jerarquizar.**

Generalmente no es práctico hacer una sola jerarquización para todos los puestos de una organización. El procedimiento más usual consiste en ordenar los puestos por departamento o en bloques por ejemplo trabajadores de oficina, trabajadores de fábrica,

etc. Esto elimina la necesidad de tener que comparar directamente los puestos de la oficina con los de la fábrica.

- **Seleccione factores compensables.**

Se utiliza solamente un factor como la necesidad del puesto y ordenar las posiciones con base en todo el puesto. Sin importar el numero de factores que se elijan.

- **Jerarquice los puestos.**

Dar a cada evaluador un conjunto de tarjetas que contengan una breve descripción del puesto. Estas tarjetas se arreglan de la más baja a la más alta pero en algunos casos es lo contrario.

- **Combine las jerarquizaciones.**

Es común tener a varios evaluadores que ordenen los puestos. Después de que se haga eso, el comité o el gerente simplemente pueden promediar las jerarquizaciones.

Ventajas.

- Es el método de valuación de puesto más sencillo.
- Es más fácil de explicar.
- Requiere menos tiempo para su realización.

Desventajas.

- Tendencia a basarse en lo estimado.
- La alineación no es un indicador para medir el valor de un puesto en relación con Otro.

Este método suele ser más apropiado para organizaciones pequeñas que no pueden permitirse tiempo y gastos de desarrollar un sistema más elaborado. Según Wayne Mondy.

2.2 Método de Clasificación.

Este es un método sencillo y ampliamente utilizado en el que los puestos se clasifican en grupos.

Los grupos se conocen como clases si contienen puestos similares o grados si contienen puestos que son similares en dificultades pero por lo demás son diferentes. Hay varias maneras de clasificar los puestos.

Una es elaborar descripciones de clases y colocar las en clase siguiendo su correspondencia con estas descripciones, Otra es elaborar una serie de reglas de clasificación para cada clase por ejemplo, que tanta habilidad, esfuerzo físico requiere cada clase de puesto .Y posterior mente se clasifican de acuerdo con estas reglas.

El procedimiento usual es elegir factores compensables y luego desarrollar las descripciones de grado o clase que explica cada una en términos de la cantidad o nivel de factores compensables en los puestos.

Este método tiene varias ventajas.

La principal es que la mayoría de las empresas terminan clasificando a los puestos de todas maneras, sin importar cual sea el método de valuación que utilicen, lo hacen para evitar manejar y asignar valores a un número de puestos. Con este método todos los puestos están agrupados en varias clases o grados y se requiere mucho juicio para aplicarlas, no obstante, muchas organizaciones utilizan este método con éxito.

2.3 Método de Puntuación.

Es la técnica de valuación de puestos más cuantitativa. Consiste en identificar varios factores compensables, cada uno de los cuales tiene varios grados en el que cada uno de estos está presente en el puesto.

Se asignan valores numéricos o puntos a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total por la suma de valores numéricos o conteo de puntos.

Este método se basa en un trabajo previo de análisis de cargo y exige las siguientes etapas.

1. Elección de factores de evaluación.

Los factores de evaluación son los mismos factores de especificaciones escogidos para el programa de análisis de cargos. Así, la elección de los factores, su definición, su dimensionamiento y su graduación son asuntos tratados en el análisis de cargos.

La identificación de los factores está relacionada con los tipos de cargo que van a evaluarse. Más que de factores individuales, conviene hablar de grupos de factores.

- ✓ Requisitos intelectuales, es decir, exigencias de los cargos en cuanto a las características intelectuales de los ocupantes.
- ✓ Requisitos físicos, es decir, las exigencias de los cargos en cuanto a las características físicas de los ocupantes.
- ✓ Responsabilidades implicadas, es decir, las exigencias de los cargos en cuanto a aquello por lo que el ocupante debe responder.
- ✓ Condiciones de trabajo, es decir, las condiciones físicas bajo las cuales el ocupante desempeña el cargo.

Estos cuatro grupos habitualmente involucran los siguientes factores. **Anexo 1**

2-Ponderación de los factores de evaluación.

Esta se hace de acuerdo con su importancia relativa, una vez que estos no sean idénticos en su contribución al desempeño de los cargos, requiriendo ajustes compensatorios.

La ponderación es lo que se da a cada uno de los factores de evaluación o su peso relativo en las comparaciones entre los cargos. Generalmente se utiliza el peso porcentual con que cada factor entra en la evaluación de cargo.

Al terminar la ponderación, muchas veces se intenta hacer ciertos ajustes, y esto hace que la suma de participación de todos los factores se vuelva diferente de cien en estos casos, la escala de puntos sufrirá una reducción constante o un crecimiento constante, lo cual no anula la precisión del instrumento de medición que estamos considerando por ejemplo: **Anexo2**

3-Montaje de la escala de puntos.

Después de hacerse la ponderación de los factores, la siguiente etapa es la atribución de valores numéricos (puntos) a los diversos grados de cada factor. Por lo general, el grado más bajo de cada factor (grado A) corresponde al valor de porcentaje de ponderación, es decir, los valores ponderados sirven como base para la elaboración de la escala de puntos para cada factor y constituirán el valor en puntos para el grado A de cada factor. Establecido los valores numéricos (puntos) para el grado A de cada factor, el siguiente paso es la asignación de puntos a los grados B, C, D y así sucesivamente. Por lo tanto, se trata de establecer una progresión de puntos a lo largo de diversos grados de cada factor. Puede utilizarse una progresión aritmética o una progresión geométrica o inclusive, una progresión arbitraria por ejemplo: **Anexo 3**

Mientras la progresión aritmética hace que el valor de cada grado aumente ciento por ciento todas las veces, así como que la diferencia numérica entre los grados sea

constante, la progresión geométrica hace que el valor de cada grado aumente ciento por ciento en relación al grado anterior, haciendo que el valor de punto se duplique en cada una de las etapas sucesivas.

La utilización de cada una de estas progresiones depende de los objetivos de la evaluación. La progresión aritmética tiende a producir una recta salarial, en tanto que las otras progresiones tienden a producir una curva salarial. Al adoptar la progresión aritmética sobre los factores ya ponderados se obtiene la siguiente escala de puntos.

Anexo 4

4-Montaje del manual de evaluación de cargos.

Una vez efectuado el montaje de la escala de puntos, se procede a definir el significado de cada uno de los factores de evaluación. Ahora se trata del montaje de evaluación de cargos, una especie de guía o patrón de comparación entre los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos. Cada factor ocupa una página del manual, de acuerdo con la figura siguiente:

Redacción del manual de cargos. Anexo 5

5-Evaluación de los cargos mediante el manual de evaluación.

Con este manual se procede a evaluar los cargos. Se toma cada factor una vez y se comparan con él todos los cargos, anotando el grado y el número de puntos de cada cargo de ese factor.

En esta etapa, cada cargo corresponde a un valor en puntos obtenido con la suma de los puntos en cada factor.

6-Trazado de la curva salarial.

La tarea consiste en convertir los valores de puntos en valores monetarios. Debe resaltarse que esto no significa que la relación numérica entre los cargos indique una diferenciación precisa en valores monetarios entre ellos.

Los valores de puntos de los cargos nunca son perfectamente exactos y por otra parte existen otros factores que deben considerarse en la determinación de la política salarial como un todo. Los valores en puntos funcionan solo como muestras en la relativa dispersión de los cargos.

El primer paso exige un punto de referencia en términos monetarios con respecto al cual deberán relacionarse los valores en puntos. La practica mas común consiste en hacer una correlación entre el valor de cada cargo en puesto y el salario de su ocupante, es decir, salario promedio cuando el cargo tiene varios ocupantes.

7. Definición de franjas salariales.

Una vez determinada la curva o recta salarial, se verifica que a lo largo de esa línea, a cada valor en puntos correspondientes un único valor de salarios. Como la administración de salarios se preocupa por las estructuras salariales y no por los salarios tomados individualmente, se hace necesario transformar la curva salarial en una franja de salarios .esto se hace al aplicar un alejamiento a mayor y a menor a lo largo de la línea, este alejamiento se calcula porcentual mente. Según Idalberto Chiavenato.

2.4 Método de Comparación de Factores. Es también una técnica cuantitativa, consiste en clasificar los puestos de acuerdo con una serie de factores de habilidad y dificultad, para luego sumar estas clasificaciones y llegar a una clasificación global para cada puesto específico.

En este método, los calificadores no necesitan tener en mente todo el cuando realizan la evaluación; más bien, toman decisiones sobre aspecto separado, o factores del

puesto .un supuesto básico subyacente es donde hay cinco factores universales en los puestos:

1. Requerimientos mentales, que reflejan características de la mente, tales como inteligencia, razonamiento e imaginación.
2. Habilidades, se relacionan con la facilidad de coordinación muscular y capacidad para la interpretación de impresiones sensoriales.
3. Requerimientos físicos, que incluyen sentarse, estar de pie, caminar, levantar objetos, etc.
4. Responsabilidades, en las que cubre áreas como materias primas, dinero, estándares y supervisión.
5. Condiciones de trabajo, que reflejan las influencias ambientales de ruido, iluminación, ventilación, riesgos y horarios de trabajo.

Este método exige las siguientes etapas, que deben desarrollarse después del análisis de cargo:

1. Elección de los factores de evaluación.

Los factores constituyen criterios de comparación, es decir, verdaderos instrumentos de comparación que permitirán escalonar los cargos que se evalúen.

La elección de los factores de evaluación dependerá de los tipos y las características de los cargos que van a evaluarse. La idea básica de este método es identificar pocos y más amplios factores, para proporcionar sencillez y rapidez en las comparaciones.

2. Definición del significado de cada uno de los factores de evaluación.

Cuanto mejor sea la definición de los factores, tanto mayor será la precisión del método.

3. Elección de los cargos de referencia.

Facilita las comparaciones de los demás cargos. Los cargos de referencia se escogen para facilitar el manejo de los factores de evaluación.

4. Escalonamiento de los factores de evaluación.

Cada cargo de referencia se evalúa mediante el escalonamiento de los factores de evaluación. Supongamos que los cargos de referencia escogido sean el de recepcionista y el de aseo. Por ejemplo. **Anexo 6**

Los escalonamientos son independientes para cada factor.

5. Evaluación de factores en los cargos de referencia.

Al tomar como base los cargos de referencia los factores deben posicionarse y ponderarse en cuanto a su contribución individual para el total, lo cual puede darse como base en porcentaje, de modo que la suma total de salario obtenida para el cargo de referencia pueda dividirse y considerarse en términos absolutos para cada factor.

La evaluación de factores es el nombre asignado a la parte del trabajo que asigna valores monetarios a cada factor si se conoce el salario, entonces cada factor debe tener un cierto valor. La suma total de los valores de los factores constituye el ciento por ciento del salario compuesto.

Para cada uno de los dos cargos de referencia, debe decidirse el valor de cada factor. Así, esta evaluación de factores puede hacerse en porcentaje o en dinero.

6. Montaje de la matriz de escalonamiento y evaluación de factores.

Ahora se comparan los resultados obtenidos en la evaluación de factores con los obtenidos en el escalonamiento de los factores, en otras palabras, debe haber conformidad entre las diferencias relativas indicadas por el escalonamiento y las diferencias absolutas encontradas en la asignaciones salariales arbitrarias y subjetivas.

En la práctica esta tarea no es fácil .el medio mas simple consiste en montar una matriz de escalonamiento de factores en la cual cada factor de evaluación se desdobra y se escalona de acuerdo con su importancia en los cuadros de referencia, como en el siguiente cuadro: **Anexo 7**

Este paso muestra las diferencias relativas entre los cargos y el proceso de evaluación de factores.

7. Escala comparativa de cargos.

Este paso consiste en transformar esta matriz de escalonamiento y de evaluación de factores en una escala comparativa de cargos, es decir, muestra los diferentes cargos con sus respectivos salarios y se comparan según el ejemplo anterior se comparan la recepcionista con el aseo.

El método de comparación de factores es el más apropiado para cargos de trabajo por hora y otros menos complejos.

Método de Escalonamiento.

Denominado también método de comparación simple y consiste en disponer los cargos en orden creciente o decreciente con relación a algún criterio de comparación.

También recibe el nombre de comparación cargo a cargo por el hecho de que cada cargo se compara con los demás en función del criterio elegido como base de referencia. Esta comparación es global, sin efectuar ningún análisis ni descomposición.

El primer paso de este método es el análisis del cargo, este debe disponerse y registrarse en un formato que sirva de patrón, para facilitar su manejo. Con el propósito de evitar la influencia de la personalidad y del desempeño del ocupante actual del cargo, la información debe ser preparada con mucho cuidado para que el evaluador, la comisión de evaluación o el organismo correspondiente de evaluación puedan trabajar con datos objetivos.

Hay dos maneras de aplicar este método:

Mediante la definición previa de los límites superior e inferior del escalonamiento. Esta alternativa presupone las siguientes etapas:

- a) Se define el criterio de comparación entre los cargos por ejemplo, la complejidad, la importancia de los objetivos de la empresa.
- b) Con relación al criterio escogido, se definen dos puntos extremos en el escalonamiento:
 1. Límite superior, es decir, el cargo que posee la mayor cantidad posible del criterio escogido por ejemplo el cargo más complejo o el más importante.
 2. Límite inferior, es decir, el cargo que posee la menor cantidad posible del criterio escogido por ejemplo el cargo menos complejo de todos o el menos importante.
- c) Se comparan los demás cargos entre sí (cargo a cargo) en función del criterio, escalonándolos en un orden creciente o decreciente con relación al criterio.
- d) El escalonamiento constituye la propia clasificación de cargos.

Mediante la definición previa de los cargos de referencia (muestrales) de diversas cantidades del criterio escogido.

Esta segunda alternativa presupone las siguientes etapas:

1. Se define el criterio de comparación entre los cargos, como vimos en la primera alternativa de este método.

2. Se definen algunos cargos de referencia (cargos maestres) que representan cantidades variadas, mas conocidas, del criterio escogido (un cargo en extremo complejo, otro muy complejo, otro relativamente complejo, otro menos complejo y otro que no es complejo).

3. Los cargos de referencia se disponen en orden creciente o decreciente.

4. Los demás cargos se comparan con cada uno de los cargos de referencia y se colocan en el orden correspondiente al resultado de esa comparación. Cada uno de estos cargos de referencia son un patrón o punto de localización, con el cual los demás cargos se comparan en todos los aspectos siendo esto un punto principal para la utilización de este método.

5. El escalonamiento de los cargos constituye la propia clasificación de los cargos comparados entre si. Este escalonamiento es el de manejo mas simple, ya que no existen muchos detalles en el análisis de cargos y puede efectuarse con rapidez y con un mínimo costo de tiempo, energía y recursos.

2.6 Método de categorías predeterminadas.

Constituye una interesante variación del método de escalonamiento simple. Podría denominarse método de escalonamiento simultáneo.

Para aplicar este método es necesario dividir los cargos que van a compararse en conjuntos de cargos (categorías predeterminadas) que posea características comunes.

Es muy común que algunas organizaciones predeterminen las siguientes categorías de cargos:

Cargos de trabajos por mes: de supervisión y de ejecución.

Cargos de trabajos por horas: especializados, calificados y no calificados o de brazos.

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

Anexo 8

Este método proporciona oportunidades para una organización. Tomando en su totalidad, este método da la impresión de presentar arbitrariedades, o que no traduce la realidad. Una vez implantado este método puede volverse inflexible y poco sensible a los cambios de la naturaleza y de los contenidos de los cargos.

Es más elaborado que el método de escalonamiento y permite con extrema facilidad, que se incorporen nuevos cargos a la estructura. Se trata de un método no analítico y cualitativo.

Aunque ofrecen ventajas, como la rapidez y la simplicidad administrativa, los métodos cualitativos no siempre resultan exitosos. Por estas razones las tentativas más exactas se han desarrollado mediante técnicas cuantitativas de evaluación de cargos que en la actualidad son más ampliamente conocidas que las técnicas cualitativas. (Según Idalberto Chiavenato).

3. PLANES DE COMPENSACION

3.1 PLAN DE INCENTIVOS INDIVIDUALES.

Se han utilizado planes de incentivos individuales en un intento por mejorar la productividad del trabajador y la rentabilidad de la empresa.

Se paga una cantidad predeterminada de dinero por cada unidad producida de acuerdo con el plan de pago a destajo, o sistema de intensivo más utilizado; es sencillo y los empleados lo pueden entender con facilidad. Una posible debilidad sería que se minimiza por el uso de computadoras ya que cualquier cambio en la escala de pagos obliga a calcular nuevas tasas de pago a destajo para cada puesto. El plan de hora estándar se diseñó para vencer este tipo de problemas.

El plan de hora estándar es un plan en el que se calcula el tiempo necesario para producir cada unidad.

Este plan tiene las características del plan de pago a destajo; sin embargo, su ventaja es que no se necesita volver a calcular las tasas por pieza para cada cambio en la tasa de pagos.

Un posible problema para el plan de pago a destajo como para el plan de hora estándar, está relacionado con las normas de producción. Con frecuencia los ingenieros industriales establecen el estándar, del que los trabajadores pueden desconfiar. Los empleados también pueden juzgar con escepticismo cualquier cambio en la norma, aunque pueda estar justificado por la gerencia. Además, cuando la producción individual no se puede distinguir con facilidad, los planes de grupo y de la compañía ofrecen alternativas a los planes de incentivos individuales.

3.2 PLAN DE INCENTIVOS DE GRUPO (EQUIPO).

El trabajo a menudo se organiza en tal forma que la productividad resulta del esfuerzo del equipo. De manera que es más fácil determinar la contribución de cada individuo.

En tal caso si se utilizan incentivos, estos deben proporcionarse al equipo. Por ejemplo: si un equipo produjo 100 unidades más de la norma, cada miembro recibiría una compensación como incentivo.

Los incentivos de equipo tienen ventajas como desventajas. Por ejemplo, 10 empleados pueden estar trabajando en una fase de la operación de ensambles de transformadores eléctricos. Deben trabajar juntos para lograr la tarea completa con éxito. Si 9 empleados desempeñan su tarea pero uno no lo hace, la productividad de todo el grupo puede verse afectada. Sin embargo, la presión que ejercen los compañeros en esta situación puede ser tan grande que el individuo afectado se ajusta a las normas del grupo o sale de él. Este tipo de plan tiende a fomentar el trabajo en equipo y con frecuencia

estimulan a los compañeros a servir como consejeros y entrenadores de los nuevos miembros. Los miembros del equipo tienden a prestar ayuda cuando es necesario.

3.3 PLANES PARA LA COMPAÑÍA.

Estos ofrecen una alternativa factible a los planes de incentivos que ya se mencionaron. Los planes para la compañía pueden basarse en la productividad, los ahorros en costos, o la rentabilidad de la organización. Para ilustrar el concepto de planes para toda la compañía analizaremos la participación de utilidades, los planes de propiedad accionaría para los empleados y el plan scanlon.

❖ Participación de utilidades.

Es un plan de compensación que tiene por resultado la distribución de un porcentaje predeterminado de las utilidades de la empresa entre los empleados.

Muchas empresas utilizan este tipo de plan para integrar los intereses de los empleados con los de la empresa.

Los planes de participación de utilidades pueden ayudar en el reclutamiento, motivación y retención de empleados, lo que suele mejorar la productividad.

Existen diversas variaciones de los planes de participación de utilidades, pero las tres formas básicas son la actual, la diferida y la combinación.

Planes actuales: proporcionan pagos en efectivo o en acciones a los empleados, tan pronto como se han determinado las utilidades.

Planes diferidos: colocan las contribuciones de la empresa en un fideicomiso irrevocable que se acredita a la cuenta de los empleados individuales. Los fondos se invierten de manera normal en valores y se hacen disponibles para el empleado en el momento de su jubilación o muerte a sus sobrevivientes.

Planes combinados: permite que los empleados reciban parte del pago de su participación de utilidades sobre una base actual, en tanto que se pospone el pago de parte de su participación.

De manera normal, la mayoría de los empleados de tiempo completo están incluidos en un plan de participación de utilidades de una empresa después de un periodo específico de espera. La inversión determina la cantidad de utilidades que posee realmente un empleado en su cuenta y se establece sobre una base graduada. Por ejemplo.

Un empleado puede tener una inversión del 25 % después de estar en el plan de participaron de utilidades durante 2 años; es propietario del 50% después de 3 años; propietario después de 4 años y propietario del 100% después de 5 años. Este enfoque de la inversión puede tender a reducir la rotación del personal al alentar a los empleados a permanecer en la empresa.

La participación de las utilidades tiende a vincular a los empleados con el éxito económico de la empresa. Los resultados que se reportan incluyen una mayor eficiencia y menores costos; Pero si la empresa no tiene suficientes utilidades durante varios años, los empleados pueden no beneficiarse del plan.

Esto puede ser un problema especial cuando de han acostumbrado a recibir una compensación adicional por la participación de utilidades o cuando el mismo plan representa una gran parte del programa de prestaciones de la empresa.

3.3.1 Plan de propiedad accionaria para los empleados (PPAE). Un plan de incentivos para la empresa que proporciona a los empleados acciones comunes, es un plan de propiedad de acciones por los empleados (PPAE). Aunque casi el 43% las empresas que respondieron a una encuesta reciente declararon que ellos utilizan este tipo de plan, solo el 1% de estas se habían formado en los últimos años. De hecho el 23% de las empresas que contestaron que no tienen un PPAE indicaron que habían

eliminado su plan en el transcurso de los últimos cinco años. Solo 4% de las empresas que carecen de un PPAE están considerando la introducción de uno.

La razón por lo que se ha perdido el interés en muchas empresas se debe a que ya proporcionan acciones a los empleados por medio de otros programas de prestaciones. Es interesante que casi al 96% de los empleados les guste este plan.

Muchos de los beneficios que proporciona este plan también son señalados en el plan de participación de utilidades. De manera específica los partidarios del PPAE han sugerido que los empleados obtienen un interés en la empresa y se identifican de manera más cercana con ella una relación que incrementa la motivación.

Aunque las ventajas potenciales del PPAE son impresionantes, los críticos señalan los peligros que los empleados tengan ya que estos se sintieran vulnerables si la empresa llegara a fracasar.

3.3.2 Plan scanlon. Es la participación en las ganancias en productividad diseñada para vincular a los empleados con el desempeño de la empresa. Los planes de participación en las ganancias que bien se conocen como incentivos de productividad, de equipo e incentivos en la participación del desempeño, se refiere generalmente a los planes de incentivos que ligan a muchos o a todos los empleados en un esfuerzo común para alcanzar los objetivos de productividad de la empresa.

Joseph Scanlon desarrollo en 1937 el plan scanlon, que continua siendo un enfoque exitoso de los incentivos de grupo, en especial en las empresas de menor tamaño. Se recompensa financieramente a los empleados por los ahorros en los costos de mano de obra que resulten de sus sugerencias. Estas sugerencias son evaluadas por comités de empleados y gerentes. Los ahorros se calculan como una proporción de los costos de la nomina con el valor de ventas que produce esa nomina de pagos. Si la empresa puede reducir los costos de la nomina por medio de una mayor eficiencia en sus operaciones, comparte los ahorros con sus empleados.

El plan scanlon difiere de otros programas de participación en las ganancias por el énfasis puesto en la delegación de autoridad a los empleados. La adopción del plan necesita un compromiso con un sistema específico de valores y una filosofía gerencial.

Hay cuatro principios básicos en este plan:

- ✓ Identidad. Para buscar la participación del empleado, debe señalarse con claridad la misión o el propósito de la empresa.

- ✓ Competencia. El plan exige las normas mas elevadas de comportamiento en el trabajo y un compromiso continuo con la excelencia.

- ✓ Participación. el plan proporciona un mecanismo para utilizar las ideas de empleados conocedores y traducirlas en mejoras de la productividad.

- ✓ Equidad. Esta se logra cuando los tres participantes principales del negocio comparten financieramente los incrementos de productividad que resultan del programa. Según Idalberto Chiavenato.

4. ALTERNATIVAS PARA LA VALUACION DE PUESTOS

Existen dos alternativas comunes para la valuación tradicional de los puestos: la remuneración por experiencia, conocimientos y el precio del mercado.

4.1 Remuneración con base en la experiencia.

En este caso, se paga por el grado, profundidad, habilidades y conocimientos que el empleado es capaz de desplegar, y no por el puesto que actualmente tiene. De acuerdo

con un experto, existen algunas diferencias claves entre la remuneración con base en la experiencia (RBE) y la remuneración con base en la evaluación del puesto (RBP).

Diferencias:

➤ **Prueba de capacidad.**

Con la RBP, el empleado recibe la remuneración que corresponde al puesto sin importar si desarrolla o no la capacidad necesaria para desempeñarlo con eficiencia. Con la RBE, el salario base no está vinculado en el puesto, sino en las habilidades. El empleado tiene que estar certificado como competente en las habilidades requeridas por el puesto para obtener un aumento en el salario.

➤ **Efecto del cambio de puesto.**

Con la RBP, el salario por lo general cambia en forma automática cuando se cambia de puestos. Con la RBE no es necesariamente igual. Antes de obtener un aumento de sueldo, el empleado debe demostrar que domina las habilidades requeridas por el nuevo puesto.

➤ **Antigüedad y otros factores.**

El salario en los sistemas RBP con frecuencia está vinculado con el tiempo en el grado o antigüedad; en otras palabras, el empleado que está más tiempo en el puesto obtiene más salario, sin importar que también lo desempeñe.

Los sistemas RBE se basan en la experiencia, no en la antigüedad.

➤ **Oportunidades de promoción.** Comúnmente (pero no siempre) existe la tendencia a dar más oportunidades para la promoción con los planes RBE que con

los planes de RBP debido a que todo el personal de la empresa se dedica a acumular experiencia.

Una consecuencia natural es que la RBE mejora la flexibilidad organizacional y facilita que los empleados se muevan de puesto, ya que sus habilidades (Y por tanto su salario) son más móviles.

4.2 Remuneración en base al valor en el mercado laboral.

La segunda alternativa básica para la valuación de puestos es valorarlos directamente en el mercado.

Esto representa fundamentalmente preparar las descripciones de puestos en formas clara, concisa y luego comparar lo que se paga en mercado para puestos similares.

Por supuesto, en alguna medida todos los planes de evaluación de puestos están basados en el mercado; sin embargo, en la mayoría de los planes de valuación solo relativamente pocos puestos de referencia se valoran en el mercado.

Más bien, los puestos que no son de referencia son colocados en torno a estos y según sus valores. (Según Wayne Mondy)

5. Políticas de Compensación

Políticas salariales. Para el desarrollo de este punto se abordaran diferentes aspectos relacionados con este subtema los cuales se desglosaran a continuación:

5.1 Estructura salarial. La administración de sueldos y salarios, la determinación de las retribuciones concretas que han de percibir todos y cada uno de los componentes de la plantilla de la empresa supone una serie de decisiones a dos niveles distintos (figura 1).

Alta Dirección:

- Objetivos a alcanzar
- Políticas de retribución
- Cantidad global a distribuir

Director de personal:

- Análisis y especificación de tareas
- Valoración de tareas
- Evaluación del rendimiento
- Valoración del personal
- Formas de retribución
- Tiempo de pago
- Directas o indirectas

Antes de construir la estructura salarial de la empresa, la dirección general debe fijar los objetivos que se pretenden alcanzar con una determinada política de retribuciones, y cuales serán los costos de la misma.

Una vez tomadas estas decisiones el departamento de personal, en su división de administración de sueldos y salarios, determinar como, siguiendo las directrices fijadas por la política de retribuciones, esta cantidad global va hacer distribuida equitativamente entre el personal de manera que se consigan los objetivos predeterminados.

Para que esta distribución este basada en criterios lo mas objetivo posible, deberá basarse en los resultados de valoración de las tareas, evaluación del desempeño y las características individuales de cada trabajador.

La coordinación de los resultados de todas estas técnicas dará la estructura salarial, es decir, el valor relativo de los distintos puestos de trabajo, expresados en términos monetarios.

Finalmente, una vez fijadas las cantidades a pagar a cada uno de los miembros de la plantilla, se tendrá que determinar el periodo de tiempo en el que se hará el pago, y que parte de la retribución total se pague de forma directa en efectivo y que parte de forma indirecta, como beneficios materiales no monetarios.

Decisiones de la dirección en materia de retribuciones

Las decisiones de la dirección de la empresa en materia de retribuciones son tres: fijar los objetivos que se pretenden alcanzar con estas retribuciones, determinar los principios generales que regirán estas actuaciones y cuantificar el montaje global de dinero disponible para ello.

Objetivos a alcanzar.

Estos se resumen en la siguiente figura:

- Que la gente quiera venir a trabajar en la empresa.
- Que los empleados quieran seguir trabajando en la empresa.
- Que la empresa pueda seguir trabajando.
- Que a la empresa se le permita seguir trabajando.

El primer objetivo de todo sistema de retribuciones es atraer a la empresa a todo el personal que necesite y una vez contratados, lograr que quieran seguir trabajando en ella.

Para atraer a este personal que necesita, la empresa a de ofrecer retribuciones que sean, como mínimo, iguales a las que ofrecen, por el mismo trabajo, las otras empresas.

En algunos casos, para conseguir a cierto personal calificado, difícil de encontrar en el mercado, a la empresa le puede interesar ofrecer salarios u otros beneficios materiales superiores a los que ofrecen otras empresas.

La empresa ha de esforzarse para que su personal reciba tales retribuciones, que les compense económicamente seguir trabajando en la misma empresa, de lo contrario, lo que ahorra en los salarios, lo puede perder en los costos producidos por un alto índice de rotación de personal.

Estas retribuciones, sin embargo han de ser compatibles con otros tres objetivos no menos importantes para la empresa como son: cumplir con los aspectos legales que impone el gobierno, fijar los precios que estén dispuestos a pagar los consumidores, y obtener los beneficios que espera alcanzar la empresa.

Fijar retribuciones muy altas para atraer el mejor personal o tener satisfecho al ya contratado, podría aumentar demasiado los costos de producción, lo que se reflejaría en un aumento de los precios de los productos terminados y a su vez en una caída proporcional en el volumen de ventas, y con, ello de los beneficios de la empresa.

Por lo contrario, unas retribuciones demasiado bajas que teóricamente, permitiesen unos menores costos de producción y unos precios tan bajos que aumentasen las ventas y los beneficios, podrían ser desastrosas para la empresa, si con ellas no se consiguiera atraer o mantener al personal que se necesita.

Encontrar un equilibrio óptimo entre estos, aparentemente contradictorios objetivos, es responsabilidad de la dirección general. Al fin y al cabo, planificar, como función básica de esta dirección, no es más que el ejercicio de distribuir, entre los distintos factores de producción, y en función de las necesidades previstas, unos recursos limitados, con el único objetivo de maximizar los beneficios económicos y sociales de la empresa. En todo este proceso de fijar las retribuciones del personal, la dirección de la empresa no es completamente libre.

Existe una legislación laboral, mas o menos extensa, que determina los mínimos a observar en todo contrato laboral, en cuanto a retribución mínima, horas de trabajo, vacaciones pagadas, etc. Dentro de este marco legal, la empresa ha de fijar las

retribuciones de manera que maximicen los beneficios de la empresa y la satisfacción del personal.

Cantidad global a distribuir.

Esta es una decisión claramente económica, determinada por numerosos factores de distinto orden, que afectan a la demanda y a la oferta de mano de obra como son:

Factores que afectan la demanda de mano de obra

- condiciones generales de la economía.
- competencia.
- características del mercado de trabajo.
- objetivos de la empresa
- nivel tecnológico de la empresa.
- productividad del personal ya contratado.
- composición de la fuerza laboral de la empresa.
- tasa de crecimiento de la empresa.
- salarios de la competencia.
- imagen de la empresa.
- principios éticos de la empresa.
- poder de negociación de la empresa.
- duración del convenio colectivo.
- flexibilidad de contratación de mano de obra.
- costes de seguridad social.
- legislación sobre salarios.
- formas de pago de los salarios.

Factores que afectan a la oferta de mano de obra.

- características del mercado de trabajo.
- oportunidades de empleo.
- nivel educativo de la población.
- existencia de centros de formación profesional.
- valores de la sociedad frente al trabajo.
- nivel de aspiraciones del individuo.
- condiciones de trabajo ofrecidas por la empresa: vacaciones, honorarios, etc.
- características de los puestos ofrecidos: responsabilidad, peligrosidad, etc.
- posibilidades de promoción.
- posibilidades de formación en la empresa.
- niveles de satisfacción en el trabajo mismo.
- niveles de satisfacción en las condiciones físicas del trabajo.
- niveles de satisfacción con sus compañeros y jefes.
- nivel de satisfacción de sus niveles personales.
- planes de jubilación.
- retribuciones indirectas que ofrece la empresa.
- reputación de la empresa.
- poder de negociación del individuo.
- poder de negociación del sindicato.

5.2 Administración de salarios:

Cuando los tres factores de producción, los recursos naturales, el dinero acumulado y el trabajo, se combinan adecuadamente por una administración inteligente, se crea un capital o riqueza.

La riqueza creada de esta manera, se divide entre las partes interesadas: una en forma de costos pasa a los proveedores de materia prima o equipos, los propietarios de

maquinas, equipos o edificios arrendados; la otra en forma de ganancia a quienes prestaron dinero a la organización; por ultimo la otra parte en forma de dividendos a quienes proveyeron el capital de participación o de riesgo.

Sin embargo, en algunas organizaciones, la mayor parte de la riqueza creada pasa a los empleados bajo la forma de salarios o de obligaciones sociales resultantes de ellos.

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es el relacionado con la política de salarios.

El nivel salarios es el elemento esencial tanto en la posición competitiva como las relaciones de la organización con sus propios empleados.

El carácter múltiple del salario.

Es muy común enfocar la actividad organizacional, en general y la actividad industrial en particular, como un proceso de conversión de varias entidades en sistema para proporcionar salida.

El proceso de conversión implica una combinación óptima de entradas como capital, terrenos, esfuerzo humano, materias primas, tecnología, etc; en un conjunto de trabajo para producir un resultado deseado.

El elemento de esfuerzo humano es parte integral de esta actividad y abstraerse para verificar el valor de su contribución particular. Para efectos de compensación se denominara simplemente trabajo.

El trabajo es un gasto de energía, esfuerzo o de aplicación de esfuerzo para algún propósito. Salarios, es la retribución de dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicio que presta.

Así, existe el salario directo y el salario indirecto:

El salario directo es aquel recibido como contraprestación del servicio en el cargo ocupado, en el caso de los empleados que trabajan por horas corresponde al número de horas efectivas trabajadas al mes.

El salario indirecto es resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo del plan de servicio y beneficios sociales ofrecidos por la organización.

La suma del salario directo y del salario indirecto constituye la remuneración.

Así, la remuneración abarca todos ítems del salario directo y del salario indirecto.

La remuneración es género y el salario es especie.

También hay una distinción entre salario nominal y salario real. El salario nominal representa el volumen de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado.

El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo, es decir, el poder de compras o la cantidad de mercancía que puede adquirir con el salario. Debido a su complejidad el salario puede considerarse de muchas maneras diferentes:

- ❖ Es el pago de un trabajo.
- ❖ Constituye una medida del valor de un individuo en la organización.
- ❖ Ubica a una persona en una jerarquía de estatus dentro de la organización.

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y la organización todas las personas dentro de la organización ofrecen su tiempo y esfuerzo y a cambio reciben dinero lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

El salario para las personas.

Los salarios representan una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable el dinero el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de un esfuerzo y de su vida.

Para el empleado muchas veces el trabajo es considerado un medio para alcanzar un objetivo intermedio que es el salario. Con el salario muchos objetivos finales pueden ser alcanzados por el individuo; el salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona en función de su poder adquisitivo.

El salario para las organizaciones.

Los salarios son a la vez un costo y una inversión. Costo, porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final. Inversión, porque representa aplicación de dinero en un factor de producción el trabajo como un intento para conseguir un retorno mayor.

La participación de los salarios en el valor del producto depende del ramo de actividad de la organización. Cuanto más automatizada sea la producción (tecnología), menor será la participación de los salarios en los costos de producción.

Por otro lado, cuanto mayor sea el índice de manufactura (mano de obra), mayor será la incidencia de los salarios en los costos de producción. En cualquiera de estos dos casos, los salarios siempre representan para la empresa un respetable volumen de dinero que debe ser muy bien administrado.

Compuesto salarial.

Hay una porción de factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que condicionan los salarios, denominando sus valores. El conjunto de estos factores

internos y externos se denomina compuesto salarial. El compuesto salarial cobija los siguientes factores:

- Tipología de los cargos de la organización.
- Política salarial de la organización.
- Capacidad financiera y desempeño general de la empresa.
- Situación del mercado de trabajo.
- Coyuntura económica (inflación, recesión, costo de la vida, etc).
- Sindicatos y negociaciones colectivas.
- Legislación laboral.

La determinación de los salarios es compleja, ya que muchos factores variables e interrelacionados ejercen efectos diversos sobre los salarios.

Estos factores interactúan independientes o armónicamente unos con otros, con el fin de elevar o bajar los salarios. Inclusive cuando actúan como fuerzas oponentes, estos factores pueden servir para anularse unos a otros o estabilizar los salarios.

Concepto de administración de salarios.

En una organización, cada función o cada cargo tienen su valor. Solo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás y también a la situación del mercado.

Como la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que abarca la organización como un todo y repercute a todos sus niveles y sectores.

En consecuencia, la administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios

equitativas y justas en la organización. Estas estructuras de salarios deberán ser justas y equitativas con relación a:

1- Los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscándose entonces el equilibrio interno de estos salarios.

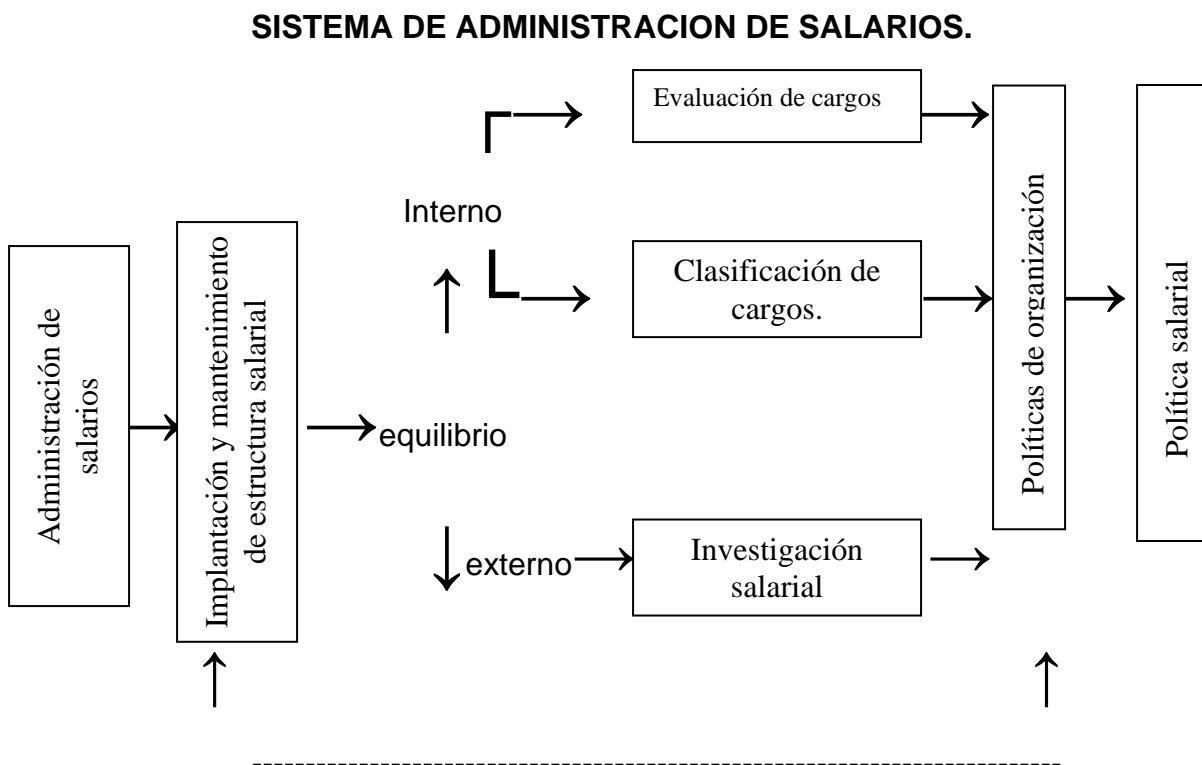
2- Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo de los salarios.

El equilibrio interno (o consistencia interna de los salarios) se alcanza mediante informaciones internas obtenidas a través de la evaluación y clasificación de cargos, sobre un programa previo de descripción y análisis de cargos.

El equilibrio externo (o consecuencia externa de los salarios) se alcanza por medio de informaciones externas obtenidas mediante la investigación de salarios.

Con estas informaciones internas y externas, las organizaciones definen una política salarial, normalizando los procedimientos con respecto a la remuneración del personal.

Esta política salarial constituye siempre un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.



Con el establecimiento y mantenimiento de estructuras de salarios equilibradas, la administración de salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

a- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa.

b- Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación.

c- Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuado cubrimiento.

d- Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal, racionalizando las posibilidades del desarrollo y de carrera.

e- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relación con los empleados.

f- Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.

g- Facilitar el proceso de nómina.

5.3 Investigación salarial.

La administración de salarios intenta no sólo obtener el equilibrio interno de salarios en la organización, sino también obtener el equilibrio externo de salarios con relación al mercado de trabajo.

De esta manera, antes de definir la estructura salarial de la empresa es conveniente analizar los salarios de la comunidad. Para esto la empresa podrá:

utilizar investigaciones hechas por empresas en las cuales haya participado.

utilizar investigaciones hechas por empresas especializadas.

promover su propia investigación salarial.

La implementación de una investigación de salarios debe tener en cuenta:

= ¿cuáles son los cargos investigados (cargos de referencia)?

= ¿cuáles son las compañías participantes?

= ¿cuál es la época de la investigación?

La investigación de salarios puede hacerse por medio de:

- Cuestionarios
- Visitas a empresas
- Reuniones con especialistas en salarios
- Llamadas telefónicas entre especialistas en salarios

Selección de los cargos de referencia.

Al promover su investigación salarial, cada empresa intenta seleccionar los que considera como cargos de referencia, buscando con ello establecer se estructura salarial. Los cargos de referencia para determinada empresa pueden ser:

- a- Cargos que representan los diversos puntos de su curva salarial.
- b- Cargos fácilmente identificables en el mercado.
- c- Cargos que representan los diversos sectores de actividad de la empresa.

El número de cargos de referencia que conforman la investigación es variable, dependiendo no solo del tipo de actividad de la empresa, de sus posibilidades, sino, principalmente, de sus necesidades e intereses. Los cargos de referencia son los elegidos para representar el mercado de trabajo, por una parte, y representar la

estructura salarios de la empresa, por otra. Al mismo tiempo, representan muestras del mercado de salarios externos y de la estructura interna de salarios de la empresa. Por esto, también se denominan cargos de prueba.

Deben seleccionarse con mucho cuidado para poder propiciar comparaciones claras y adecuadas entre la empresa y el mercado.

Selección de las empresas participantes.

Los principales criterios adoptados para la elección de las empresas que deberán ser invitadas a participar en la investigación salarial, como muestras del mercado de trabajo son las siguientes:

1- Localización geográfica de la empresa.

Las empresas pueden seleccionarse en función de localización geográfica. Existen ciertos cargos cuyos ocupantes apenas son influidos por el mercado local del trabajo, sin que interesen las ofertas de trabajo en las localidades distantes.

En el caso de la mano de obra elemental que tienden a procurar empleo en su propio barrio, con el fin de disminuir tiempo y gastos con el transporte al trabajo, que representan una parte considerable de su salario.

De tal modo este tipo de mano de obra, a medida que sale de la empresa tiende a procurar otro empleo en un sector cercano.

Cuando se pretende investigar salarios de cargos de trabajos por horas no calificados, por lo general las empresas escogidas son las que estén situadas en las inmediaciones de la empresa que esta investigando.

2-Ramo de actividad de la empresa.

Muchas empresas seleccionan otras del mismo ramo o campo de actividad para que participen en sus investigaciones.

Se presupone que debe existir alguna similitud de operaciones y actividades que se traduzca en la tipología de los cargos. Por lo general, las empresas del mismo ramo o campo de actividad emplean tecnologías si no comparables, al menos identificables entre sí, o que se espera en los cargos, principalmente los relacionados con la tecnología empleada.

Así, cuanto se intenta investigar cargos técnicos u operacionales asociados directamente con la naturaleza de las actividades de la empresa, la tendencia es seleccionar empresas del mismo ramo de actividades, ya se trate de bancos, hospitales, industrias, etc.

3- Tamaño de la empresa.

Muchos cargos están íntimamente relacionados con el tamaño de la empresa, sobre todo en aspectos asociados con su remuneración en el curso de la amplitud administrativa, volumen de responsabilidad involucrada, etc.

Un director de producción o un gerente de compras tienen características de remuneración diferentes cuando se trata de empresas pequeñas, medianas o grandes.

4- Política salarial en la empresa.

Cuando la empresa pretende seguir una política salarial agresiva, tiende a escoger empresas con políticas salariales más avanzadas. Cuando la empresa pretende pagar alrededor de la misma existente en el mercado, tiende a escoger empresas relativamente conservadoras en cuanto a política salarial.

Por lo general, cuando se trata de investigación salarial amplia, es común escoger

muestras de empresas ampliando conjuntamente los criterios antes mencionados. Muchas veces, los criterios anteriores se utilizan con un propósito específico y no global.

Es el caso de pretender investigar cargos de manejo de herramientas o de procesamiento de datos: se seleccionan empresas que desarrollan estas tecnologías, independientemente de su tipo genérico de actividad.

El número de empresas que debe componer una investigación salarial varía en función del nivel de detalle y de precisión de la investigación, como también del tiempo disponible para su terminación.

Además de los salarios, pueden investigarse también otros elementos, como información de política salarial y los beneficios que las empresas ofrecen (franjas salariales, influencias del mérito por promociones, asistencia médica y social, restaurante, etc.), así como datos sobre el comportamiento organizacional (ausentismo).

La investigación salarial se entiende como un intercambio de información con respecto a los salarios y asuntos relacionados.

En otros términos, la empresa que investiga y obtiene información de las demás, se compromete a entregarles los resultados de la investigación debidamente procesados, manteniendo la confidencialidad de las informaciones dentro de ciertos límites.

Cada empresa deberá recibir los resultados de su identificación, pero con la identificación de las demás codificadas, con el fin de preservar el sigilo necesario. Muchas veces ocurre que las empresas investigadas se comunican entre sí, para intercambiar después de la identificación de sus códigos y conocer mutuamente sus situaciones.

Recolección de datos.

Una vez definidos los cargos de referencia y las empresas que sirven como patrón, el siguiente paso consiste en recolectar las informaciones para la investigación.

La recolección de datos es una investigación salarial puede hacerse por los siguientes medios:

- a) cuestionarios para ser llenados por las empresas participantes.
- b) visitas y el consiguiente intercambio personal de informaciones, por medio de entrevistas o reuniones.
- c) reuniones de asociaciones de empresas o asociaciones gremiales.
- d) cartas, cuando las empresas investigadas están localizadas en sitios distantes.
- e) llamadas telefónicas, cuando las investigaciones son cortas y la relación entre las empresas es muy profunda.

El principal medio de recolección de información es sin duda el cuestionario, por la facilidad de manejo y de registro de los datos.

Ejemplo de un cuestionario de investigación salarial: **Anexo 9**

5.4 Política salarial.

La política salarial de una empresa es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización, en lo que corresponde a los asuntos de remuneración de sus empleados.

De esta manera, todas las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso, deberán estar orientadas por estos principios y directrices.

La política salarial no es estática por el contrario, es dinámica y evoluciona, perfeccionándose con su aplicación frente a situaciones que se modifican con rapidez.

Una política salarial debe contener:

1- Estructuras de cargos y salarios, es decir, clasificación de los cargos y las franjas salariales para cada clase de cargos.

2- Salarios de admisión para las diversas clases salariales.

El salario de admisión para los empleados calificados debe coincidir con el límite inferior de la clase salarial.

No obstante, cuando el elemento reclutado no llena en su totalidad los requisitos exigidos por el cargo, el salario de admisión podrá ser inferior hasta en un 10% o 20% del límite mínimo de la clase salarial, debiendo ajustarse al valor de este límite después del período de prueba, si el ocupante corresponde a las expectativas.

3- Previsión de reajuste salarial, ya sea por determinación legal (acuerdos colectivos) o espontáneos.

Los reajustes salariales pueden ser:

= Reajustes colectivos o por costo de vida: buscan establecer el valor real de los salarios, frente a las alteraciones de la coyuntura económica del país.

La proporción de estos aumentos obedecerá a los índices de reajuste salarial publicados por el gobierno.

Cuando los ajustes colectivos sean espontáneos, su frecuencia dependerá de la administración de la empresa, y estos ajustes no deberán representar derechos

adquiridos para nuevos ajustes, una vez que sean compensados en la época a los reajustes sindicales.

= Reajustes individuales: son complemento de los ajustes colectivos y pueden clasificarse en:

a- Reajustes por promoción, se entiende por promoción el ejercicio autorizado, continuo y definitivo, de un cargo diferente del actual, en un nivel funcional superior.

b- Reajuste por escalafonamiento: la empresa debe pagar salarios compatibles con los salarios pagados en el mercado de trabajo.

c- Reajustes por méritos, se concede a los empleados que, llenando todos los requisitos exigidos por el cargo, deben recompensarse por sus desempeño superior al normal.

Los ajustes por méritos deben considerar el tiempo de trabajo y el potencial de promoción con el fin de que no sea eliminada rápidamente de la posibilidad de futuros aumentos por mérito.

La política salarial debe tener en cuenta otros aspectos importantes del sistema de recompensas al personal como son :

Beneficios sociales, estímulos e incentivos al desempeño dedicado de los empleados, oportunidades de crecimiento o progreso profesional, garantía de empleo (estabilidad en la empresa), etc. Según Idalberto Chiavenato.

A la hora de fijar una retribución que ayuden a mantener un buen clima laboral, crear una verdadera motivación para el trabajo y aumentar la rentabilidad de la empresa, los responsables han de guiarse por unos principios que son los que forman la política salarial de la empresa los cuales son:

Unicidad
Objetividad
Participación
Información
Permanencia
Equidad

Unicidad.

Debe existir una única estructura salarial para todos los puestos de trabajo de la empresa, basada en los mismos criterios.

Tanto los distintos niveles salariales, como los mismos niveles en los distintos departamentos y secciones de la empresa, han de estar determinados en base a unos mismos criterios.

No hay nada que mine más la moral del personal que ven que se han utilizado criterios especiales para fijar ciertos niveles salariales, distintos a los criterios utilizados para fijar los otros, o saber que en un departamento se pagan salarios más altos que los que se pagan en otro departamento por el mismo trabajo.

Objetividad.

Los criterios utilizados para fijar la estructura salarial han de ser objetivos y cuantificables, evitándose la más mínima sombra de subjetivismo.

Esto se podrá alcanzar, solo si la base para fijar las retribuciones son los resultados de una buena valoración de los puestos de trabajo y una constante evaluación del personal. La valoración de los mismos factores en todos los puestos de trabajo, y la

evaluación de los mismos aspectos de la actividad laboral de todo el personal, asegura el grado de objetividad necesario para que la estructura salarial sea aceptada.

Participación.

La determinación de algo que tanto afecta al personal, como son los salarios, no puede hacerse unilateralmente desde arriba, sino que requiere un diálogo constante, serio y honesto con los interesados.

Este se desarrolla normalmente en la mesa de negociaciones y se materializa en el convenio colectivo firmado entre los representantes del personal.

Información.

Desde el primer momento que un nuevo trabajador entra en la empresa debe saber exactamente, no sólo la cuantía total de su salario, si no también los criterios que se han utilizado para determinarlo.

Puede ser también una buena política de personal, el que todos tengan la posibilidad de conocer los salarios de todos.

Esta medida es útil tanto para la empresa como para el personal: a la empresa le obliga a utilizar criterios objetivos con los que justificar los salarios y al personal se le quita la oportunidad de acusar de favoritismo a la empresa.

Cualquier cambio en la cuantía de los salarios, así como en la forma, lugar u hora de pago debe ser comunicado al personal antes de ser introducidos.

Permanencia. Una estructura salarial y los criterios utilizados para su construcción, deben tener cierta permanencia, tanto para facilitar la planificación de la producción, como para evitar la inseguridad que supondrían cambios constantes.

En la práctica, esta permanencia se consigue con el período de vigencia del convenio colectivo y las cláusulas correctoras del mismo. En los distintos convenios colectivos, manteniendo los mismos criterios básicos que se han utilizado con anterioridad, se pueden ir introduciendo las modificaciones exigidas por la evolución de la empresa. Según Idalberto Chiavenato.

VI. CONCLUSIÓN

Luego de analizar todo lo relacionado con las compensaciones en las empresas de Matagalpa, llegamos a las siguientes conclusiones:

- ❖ En el aspecto de los métodos y planes de remuneración solamente las empresas privadas los utilizan. los métodos más utilizados son el de puntuación, comparación de factores, escalonamiento y categorías predeterminadas.

Los planes que aplican son el individual y algunas veces el de grupo o equipo. Mientras que las empresas públicas no utilizan ninguno de estos dos puntos por falta de financiamiento.

- ❖ En lo referente al tipo de compensación que reciben los empleados la más adecuada es la que le proporcionan las empresas privadas a su personal, ya que es financiera como no financiera. Mientras que en las empresas públicas solamente es financiera establecido por el código del trabajo y alguna cantidad monetaria relacionada con su nivel académico.

- ❖ En el aspecto de las políticas salariales, las empresas privadas no son rígidas por el código del trabajo, pero si por políticas internas de la institución. Pero las empresas públicas sí las rige el código del trabajo y en el caso de ministerio de educación cultura y deporte también son rígidos por la ley de carrera docente.

- ❖ Muy aparte de los aspectos mencionados anteriormente, surgieron otros puntos como la necesidad de remunerar justamente a los empleados ya que de ellos depende la rentabilidad de esta.

- ❖ También la inconformidad de algunos empleados porque para ellos la forma en que son compensados no es la más apropiada debido al trabajo que realizan.
- ❖ Otro punto fue la diferencia de opiniones de los empleados y de los empleadores de las distintas empresas ya que la información suministrada fue muy contradictoria.

BIBLIOGRAFIA

- 1- BEICHER , D. B. (1973), sistema de retribución y administración de salarios, enciclop. (vol. Vi), Bilbao, deusto.
- 2- GARY DESSLER. Administración de personal, sexta edición (prentice Hall). 715p.
- 3- HERNANDEZ DILA Y AVILA LEYVA (2005) remuneración del personal, www.monografia.com/shtm_agosto23 del 2005 . En cache.
- 4- IDALBERTO CHIAVENATO. Administración de recursos humanos , segunda edición (MC GRAW HILL)540p.
- 5- LAWLER, E.E. (1986) la retribución su impacto en la eficacia empresarial, Barcelona, ESADE.
- 6- LUIS R.GOMEZ –MEJIA. Gestión de recursos humanos, primera edición (prentice Hall). 623p.
- 7- ORBEGOZO, JL.(1982) , la retribución del personal Bilbao, Deusto.
- 8- OIT(1967), la remuneración, Ginebra, OIT
 - (1985), la remuneración por rendimiento, OIT
 - (1987), los salarios, Ginebra, OIT.
- 9.- RUL- LAN BUADES, GASPAR. Administración de recursos humanos, segunda edición (EDGA). 420P.

10- R.WAYNE MONDY, ROBERT M. NOE, administraciòn de recursos humanos, sexta ediciòn(A Simon & Schuster company). 663p.

11- WILLIAM B. WERTHER, JR.HEITH DAVIS. Administraciòn de personal y recursos humanos, cuarta ediciòn (MC. GRAW HILL).486p.

12- [http. WWW. mtss. Gob.uy/pinatra/ d 112 ahtm](http://www.mtss.gub.uy/pinatra/d112.htm) los salarios. Obtenida el 18 de agosto 2005 a la 1:59 en Gogle.com

ANEXOS

Anexo 1

FACTORES DE EVALUACION
Requisitos intelectuales. <ul style="list-style-type: none">▪ Instrucción básica▪ Experiencia previa▪ Iniciativa e ingenio
Requisitos físicos. <ul style="list-style-type: none">▪ Esfuerzo físico necesario▪ Concentración mental o visual
Responsabilidad por. <ul style="list-style-type: none">▪ Supervisión de personal▪ Material o equipo▪ Métodos o procesos▪ Informaciones confidenciales
Condiciones de trabajo. <ul style="list-style-type: none">▪ Ambiente de trabajo▪ Riesgos

Factores individuales de evaluación

Anexo 2

Factores	Primera ponderación	Segunda ponderación
Requisitos intelectuales		
1. instrucción básica.	15	15
2. experiencia previa	20	25
3. iniciativa e ingenio	15	15
Requisitos físicos		
4. Esfuerzo físico. Necesario.	6	6
5. Concentración mental o visual.	6	6
Responsabilidad por		
6. Supervisión de personal.	10	10
7. Material o equipo.	4	4
8. Métodos o procesos.	4	4
9. Información confidencial.	4	4
Condiciones de trabajo		
10. Ambiente de trabajo.	6	6
11. Riesgos.	10	10
Total	100	105

Ponderación de los factores de evaluación

Anexo 3

Grados	A	B	C	D	E
Progresión aritmética	5	10	15	20	25
Progresión geométrica	5	10	20	40	80
Progresión arbitraria	5	12	17	22	25

Progresión de los factores de evaluación

Anexo 4

Factor	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	Grado E	Grado F
Requisitos intelectuales						
1. Instrucción básica.	15	30	45	60	75	90
2. Experiencia previa.	25	50	75	100	125	150
3. Iniciativa e ingenio.	15	30	45	60	75	90
Requisitos físicos.						
4. Esfuerzo físico necesario.	6	12	18	24	30	36
5. Concentración mental o visual.	6	12	18	24	30	36
Responsabilidad por.						
6. Supervisión de personal.	10	20	30	40	50	60
7. Material o equipo.	4	8	12	16	20	24
8. Métodos o procesos.	4	8	12	16	20	24
9. Informaciones confidenciales.	4	8	12	16	20	24
Condiciones de trabajo.						
10. Ambiente de trabajo.	6	12	18	24	30	36
11. Riesgos.	10	20	30	40	50	60

Escala de puntuación

Anexo 5

1. Instrucción Básica

Este factor considera el grado de instrucción general o técnico especializado, el entrenamiento específico preliminar exigido para el desempeño del cargo. Debe considerarse solo aquella instrucción que es aplicable y no la educación formal de la persona que actualmente lo ocupa.

Grado	Descripción	Puntos
A	El cargo exige al ocupante que sepa leer y escribir, o que tenga Un curso de alfabetización.	15
B	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la primaria o su Equivalente.	30
C	El cargo exige nivel correspondiente a la secundaria o curso especializado equivalente.	45
D	El cargo exige nivel de secundaria o curso técnico especializado.	60
E	El cargo nivel superior completo o educación técnica especializada.	75
F	El cargo exige nivel superior completo mas curso técnico o educación técnica especializada del mismo nivel.	90

Anexo 6

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

Escalonamiento de los factores

Anexo 7

Orden de escalonamiento	Requisito intelectuales	Habilidades exigidas	Requisito físico	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
1		Recepcionista	Aseador		
2				Recepcionista	Aseador
3	Recepcionista	Aseador			
4	Aseador		Recepcionista	Aseador	
5					Recepcionista

Montaje de la matriz de escalonamiento

Anexo 8

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

Categoría de cargos

Anexo 9

Investigación salarial					
Compañía investigada _____ fecha ____/____/____					
Nombre del cargo _____ código _____					
Breve descripción del cargo :					
frecuencia	salarios	Frecuencia	Salarios	frecuencia	salarios

Resumen			
Frecuencia total	Menor salario	Mayor salario	Salario medio

Cuestionario de investigación salarial

Anexo 10

Entrevista

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA CUR- MATAGALPA

Entrevista a los gerentes de las empresas de Matagalpa.

La presente entrevista se llevara a cabo con el objetivo de analizar las incidencias que tienen las compensaciones en las empresas de Matagalpa durante el primer semestre del año 2005.

1. ¿Qué importancia tiene para usted como empresa la justa remuneración de sus empleados?

2. ¿Qué método utiliza esta empresa para compensar a sus empleados?

3. ¿Qué tipo de compensación llevan a cabo para remunerar a su personal?

4. ¿Cuáles son los planes de compensación que se implementen en esta institución?

5. ¿Cuáles son las políticas de remuneración que rigen a esta empresa?

Anexo 11

Encuesta

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

CUR – MATAPALPA

Estimado personal de las diferentes empresas de Matagalpa:

Estamos realizando esta encuesta con el objetivo de analizar las incidencias que tienen las compensaciones en las empresas de Matagalpa durante el primer semestre del año 2005. Siendo de mucha importancia ya que conocerán los diferentes beneficios que se les proporcionan en esta empresa y así nos ayudaran en el desarrollo de nuestro trabajo de graduación.

1. ¿Considera usted que una justa compensación es de suma importancia para el desarrollo de esta institución?

Si _____

No _____

2. ¿Qué tipo de remuneración es la que ustedes reciben en esta institución?
Especifique.

3. ¿Saben ustedes como parte de esta empresa que métodos son utilizados para compensarlos?

4. ¿Creen ustedes que la forma en que son remunerados es la más justa? ¿Por qué?

5. ¿Conocen ustedes los tipos de planes de compensación que incrementa esta empresa?

Si _____ No _____

6. ¿Al momento de compensarlos sus empleadores se basan en políticas que rigen a la empresa? ¿que tipo de política?
