



Universidad Autónoma del Estado de México

Centro Universitario UAEM Ecatepec

Programa de Estudios por Competencias ADMINISTRACIÓN

Licenciatura en Administración 6to. Semestre.

DRA. en A.P. Edim Martínez Rodríguez

Febrero–Agosto 2016

Presentación

La Administración de Recursos Humanos es un área de suma importancia para el buen desempeño de todas las organizaciones.

Depende de la cultura y estructura existentes en cada organización. De la misma forma depende de las características del contexto ambiental, del negocio de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos.

En la administración moderna, la compensación al personal incluye todas las formas de pago o recompensa que se entregan a los empleados y que surgen de su trabajo, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y de productividad.

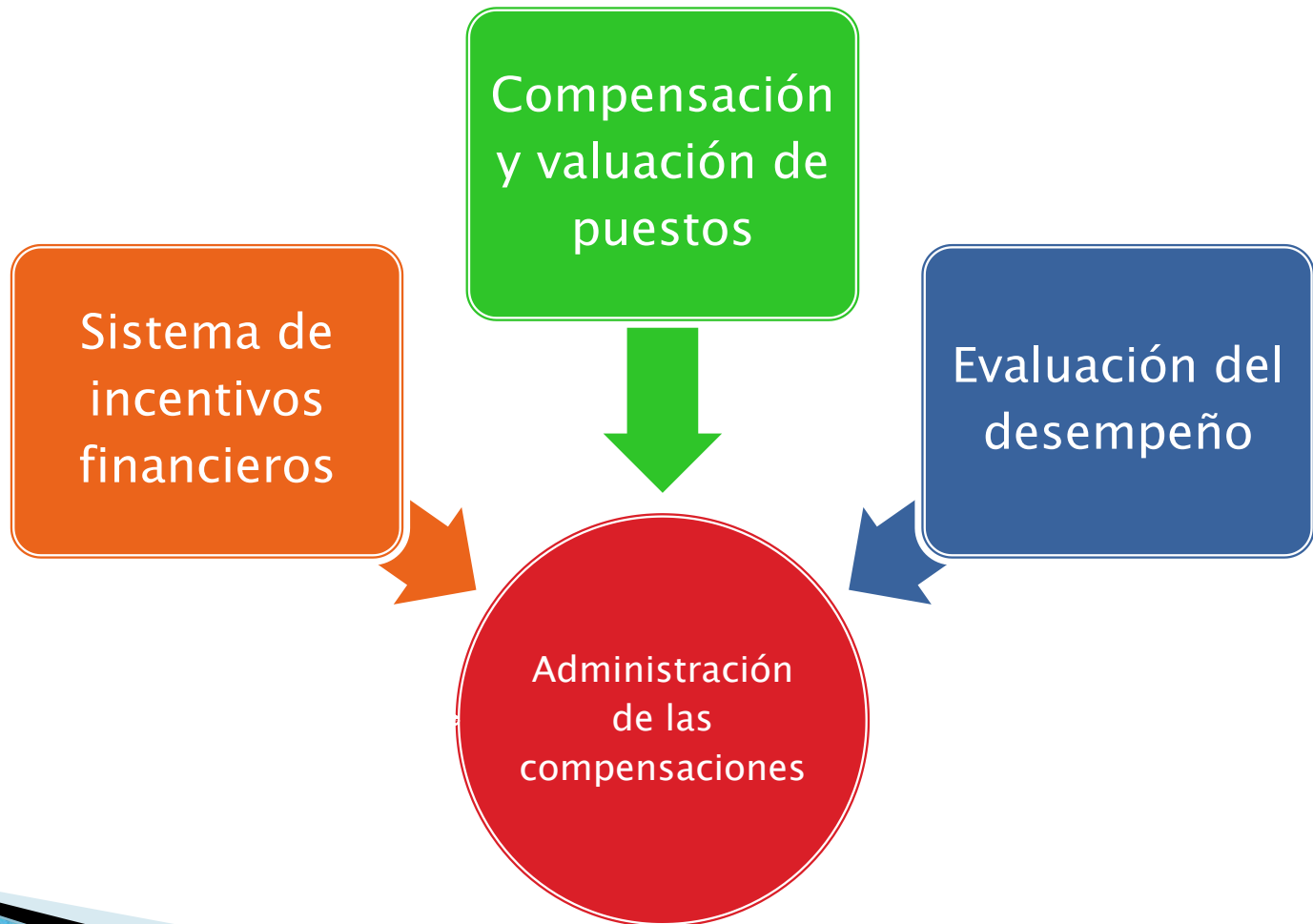
La mayoría de las organizaciones modernas incluyen una amplia gama de compensaciones que le corresponden a cada empleado. La seguridad física y financiera a la que cada integrante de la organización tiene derecho deriva también de la existencia de leyes y disposiciones legales que señalan con claridad cuáles son las obligaciones de las empresas respecto al personal que emplean.

Debido a lo anteriormente citado el estudio de la presente unidad de aprendizaje es de vital importancia para el desarrollo y desempeño laboral de todo licenciado en Administración.

Propósito de la unidad de aprendizaje

- ▶ Conocer y aplicar la reglamentación concerniente a la administración de sueldos y salarios en la provisión de recursos humanos, así como mantener al capital humano motivado y satisfecho mediante planes de compensación y de beneficio social.

Secuencia didáctica



Unidad de competencia I

- ▶ Conocer e identificar el proceso de **valuación de puestos** y poder asignar a cada uno de los puestos, estudiando los factores compensables, la **remuneración** correspondiente

Productos:

1. Plan de valuación de puestos
2. **Plan de remuneración**

Definición de términos

Administración de sueldos y salarios

Consiste en establecer los criterios de valuación y establecer una clara jerarquía entre los puestos de una empresa (Varela, 2006).



Cargas de trabajo

Volumen y complejidad de las actividades y tareas del área responsable que atenderán los puestos solicitados.

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

El valor absoluto de un puesto se regula por el valor que el mercado de trabajo concede a puestos similares.



Compensación

Son todas las formas de pagos o recompensas destinadas a los empleados y que derivan de su empleo (Varela, 2006).



COMPETENCIA

- ▶ Es una combinación de conocimientos habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la eficiencia personal



Ejemplo de competencias...

- ▶ [Competencias_Calidad_Trabajo_en_equipo_Liderazgo_Servicio_Creatividad_actitud_3-3\(bajaryoutube.com\).flv](#)

Competencias gerenciales



Competencias

Según Varela (2006) son el rango, profundidad y tipo de habilidades y conocimiento que es capaz de usar el trabajador en su desempeño laboral.

Competencias

La Organización Internacional del Trabajo (2000) hace referencia al dominio de **conocimientos, habilidades y actitudes** para desempeñar un puesto.

En general, son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensamiento que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo (Spencer & Spencer, 1993).

Características de las competencias

1. Toma en cuenta el contexto
2. Es el resultado de un proceso de integración
3. Está asociada con criterios de ejecución o desempeño
4. Implica responsabilidad,
5. Son características permanentes de la persona,
6. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo
7. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole
8. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan
9. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Aguerrondo (2009); Spencer & Spencer (1993)

Funciones

Conjunto de actividades y acciones que habrán de realizar los puestos, dentro de las labores sustantivas y/o administrativas de la unidad responsable, tendente a la consecución de los objetivos y metas institucionales.

La línea de tendencia salarial ayuda a determinar los niveles de compensación para los demás puestos.



Mercado salarial

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



Niveles de pago

El nivel de pago adecuado refleja, para cualquier puesto, su valor relativo y su valor absoluto.

El valor interno relativo de un puesto se determina por el nivel jerárquico que ocupa tras llevar a cabo el proceso de evaluación de puestos.



Puesto



Conjunto de funciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específico e impersonal

Responsabilidades



Grado en el que inciden los puestos en el logro de los objetivos y metas del Área responsable, de conformidad con la complejidad de las funciones que tendrán asignadas, tomando en cuenta la variedad y cantidad de las mismas.

Salario

Etimológicamente el término salario, afirma Reyes (2010) deriva de “sal”, aludiendo al hecho histórico de que alguna vez se pagó con ella.

Definición

Es toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo. El salario se paga por día, aunque se liquide semanalmente de ordinario. El salario se aplica más bien a trabajos manuales o de taller (Reyes, 2010).



Sueldo

Etimológicamente el término sueldo, apunta Reyes (2010) proviene de “solidus”: moneda de oro de peso cabal.

Definición: Es toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo. Se paga por mes o por quincena. El sueldo se aplica a trabajos intelectuales, Administrativos, de Supervisión o de Oficina.



Valuación de puestos

Para Díaz & Saavedra (2010) la valuación de puestos es una técnica impersonal y objetiva que no tiene que considerar a los ocupantes de los puestos para ser llevada a cabo. Esta no fija el salario que debe ganar cada puesto, lo que hace es determinar la importancia relativa de los puestos; es decir, al analizar los contenidos de las actividades que componen a cada puesto estos se valúan en función de las mismas para determinar su importancia en relación con los demás y así asignarle el salario que corresponde de acuerdo a sus actividades.

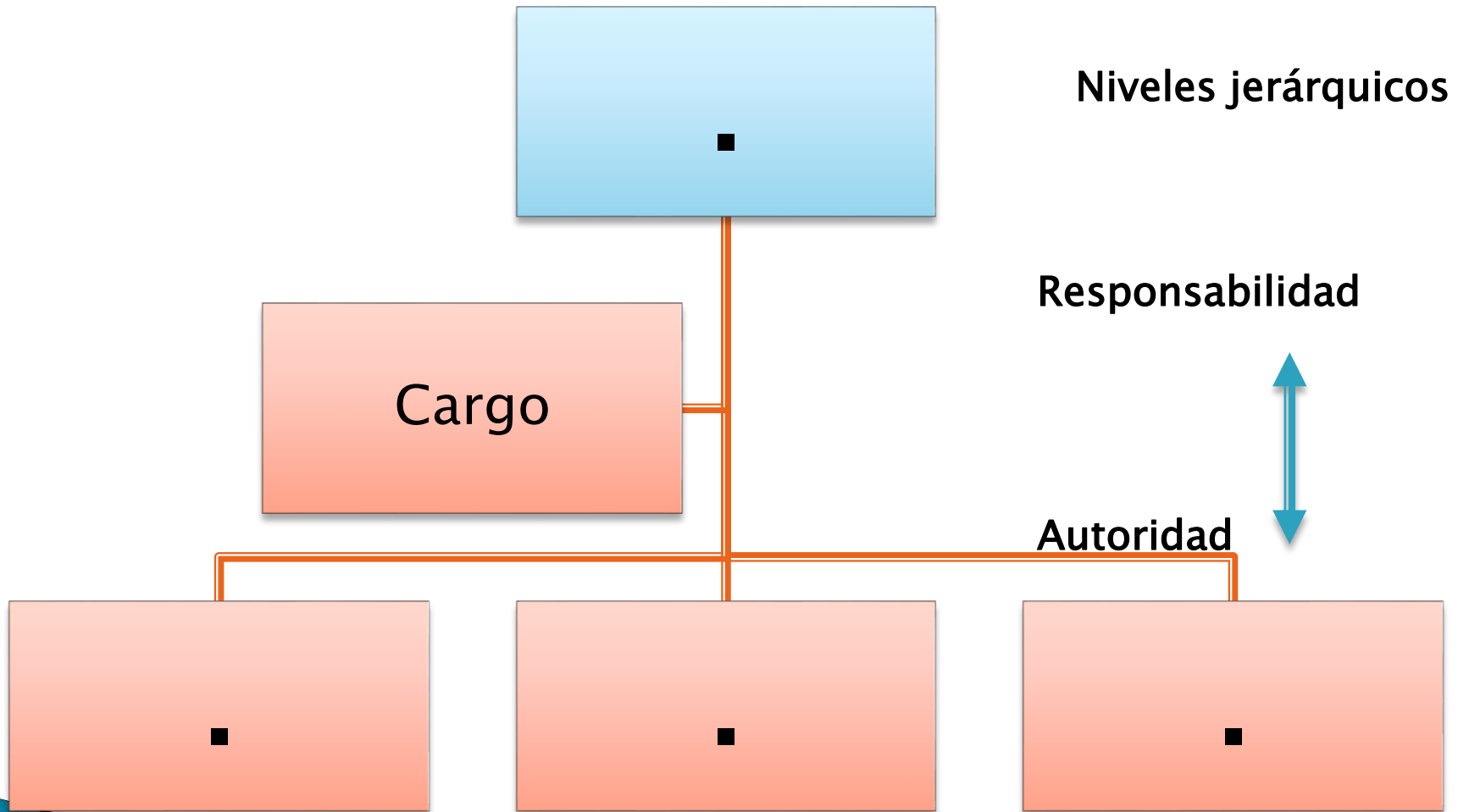


Cargo

- ▶ Es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa.



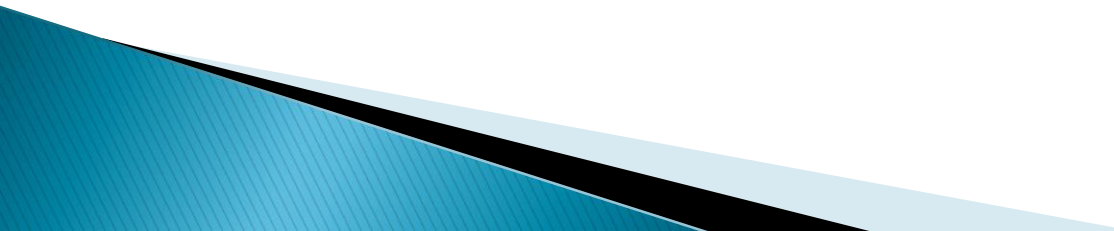
Ubicación del cargo en una organización

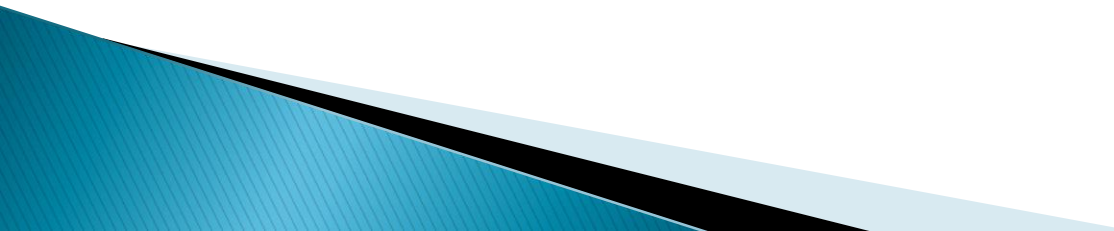


Nuevas tendencias

| Antiguos Ambientes | ASPECTOS | Nuevos ambientes |
|---|--------------------------|--|
| Alargadas y muchos niveles | Estructuras | Planas y pocos niveles |
| Centralizada | autoridad | Descentralizada con cesión de poder |
| Amplio y diversificado | Papel del asesor (staff) | Pequeño y concentrado |
| Simplificado y estrecho | Diseño de cargos | Multifuncional y amplio |
| Importantes como unidad administrativa formal | Grupos de trabajo | Como sistemas integrados |
| Salario según cargo y desempeño | Compensación | Salario flexible por metas y desempeño grupal e individual |
| Limitado al cargo | Entrenamiento | Aprendizaje en nuevas habilidades y tareas |

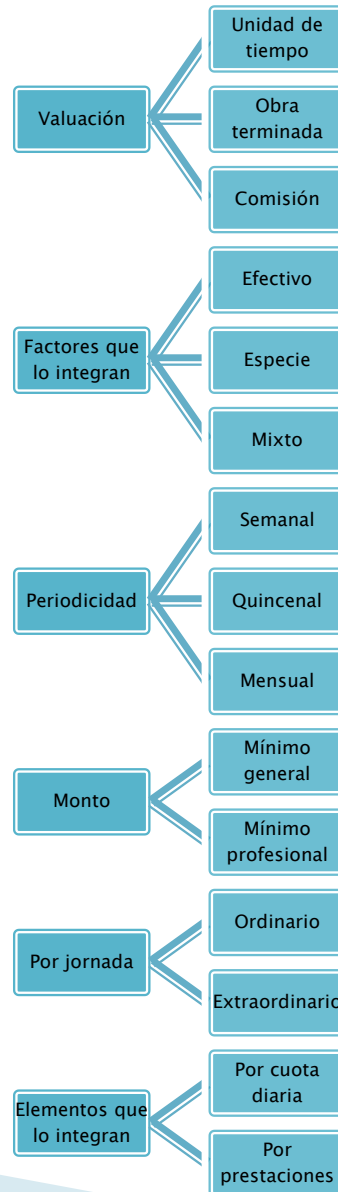
Artículos de la LFT que apoyan el aspecto jurídico de los sueldos y salarios

- ▶ Art. 20
 - ▶ 91
 - ▶ 94
 - ▶ 97 fracc. I, II, III, IV
 - ▶ 98
 - ▶ 99
 - ▶ 100
 - ▶ 101
- 

- ▶ 102
 - ▶ 103 Fracc. I, II, III, IV, V
 - ▶ 103 BIS
 - ▶ 104
 - ▶ 105
 - ▶ 106
 - ▶ 107
 - ▶ 108
- 

- ▶ 109
- ▶ 110 Fracc. I, II, III, IV, V. VI. VII
- ▶ 112
- ▶ 570

Clases de salario



Objetivos de la administración de las compensaciones

Estos objetivos crean conflictos y deben buscarse soluciones de compromiso. Otro aspecto esencial lo constituye el amplio potencial del área para promover criterios de igualdad entre las personas.

Objetivos de la administración de las compensaciones...

- ▶ Adquisición de personal calificado
- ▶ Retener empleados actuales
- ▶ Garantizar la equidad
- ▶ Alentar el desempeño adecuado
- ▶ Controlar costos
- ▶ Posición de un trabajo nuevo
- ▶ Mejorar la eficiencia administrativa

Antecedentes del salario

| País | Forma de pago | Clasificación |
|-------------|--|---|
| Mesopotamia | “sila” Equivalente a un poco menos de un litro de cebada tostada con un poco de aceite y una especie de jarabe. | 20 silas diarias el salario de un segador, 1 sila diaria el salario de los esclavos, y 2 silas diarias el salario de los trabajadores libres. |
| Egipto | “...Todas las gentes que han trabajado en la construcción de mi tumba lo han hecho a cambio de pan, tejidos, aceite y trigo en gran cantidad...” | |
| Grecia | Medidas (380 litros de trigo y una medida y media de cebada, algo más de 140 litros) así como pescado, legumbres, aceite, grasa, vestidos, agua, madera para calentarse y vasijas. Lista de salarios | Trabajador de campo Tejedora Trabajador calificado Ejercito Asalariado agrícola |
| Roma | Moneda | Esclavos (15 hrs. diarias) + 2 verano Libres (8 horas) |

Antecedentes en México

| Época | Forma de pago | Clasificación |
|-------------------------|---|--|
| Precortesiana (aztecas) | En especie (sustento, vestido, comida y tierra para cultivar) | Calpulli (barrios) |
| Época colonial | Moneda (reales) | Aprendices Oficiales de oficios varios Maestros |
| Independencia y Reforma | Pesos | Peones y jornaleros |
| Revolución | Pesos | Trabajadores de fábricas Eulalio Gutiérrez, gobernador de SLP decreta el salario mínimo en \$0.75 diarios y en minas \$ 1.25 Ley de Yucatán “Art. 84. El criterio para fijar el salario mínimo deberá ser lo que necesita un individuo de capacidad productiva media para vivir con su familia y tener ciertas comodidades en alimentación y vestido”. |
| Época actual | Pesos | Trabajadores Empleados |

Remuneraciones para diferentes oficios en México a mediados del siglo XIX.

| Oficio | Pesos mexicanos al año (1862) |
|-------------------------------------|-------------------------------|
| Tenedores de libros | de 600 a 3,000 |
| Cajeros | de 600 a 2,800 |
| Dependientes de almacén y mostrador | de 300 a 1,200 |
| Cocineros | de 100 a 400 |
| Maquinistas | de 500 a 2,000 |
| Dependientes de farmacia | de 250 a 1,200 |
| Otros servicios domésticos | de 48 a 100 |
| Jornaleros de artesanía | de 3 a 4 reales diarios |
| Gañanes o peones | de 2 a 5 reales diarios |

Bases para incrementar los sueldos en las ultimas décadas

| 1960 | 1970 | 1980 | 1990 | Nuevo milenio |
|-----------|---|---------------------------------------|---------------------------------|---|
| Méritos | Méritos Desempeño | Méritos | Méritos | Nuevos esquemas (compensación y prestaciones) |
| Desempeño | | Administración de la abundancia | Desempeño | Se plantea la supervivencia de la empresa como factor decisivo en las políticas de pago |
| Desempeño | Aumento por decreto (aumentos generales) | Costo de la vida | Productivid ad Eficiencia | |
| Desempeño | Costo de la vida | Inflación Salario mínimo | Calidad Costo de la vida | |

Ejercicios

1. **Revisar** tabla de salarios mínimos generales y profesionales por áreas en:

http://www.conasami.gob.mx/t_sal_mini_prof.html

2. Forme un grupo de trabajo. Seleccionen cinco o más puestos de diferentes niveles de una organización, que no hayan sufrido cambios importantes en su estructura durante los últimos años. Revisen el sueldo que pagaban según el archivo de nóminas 10 años atrás y hagan este análisis año por año.

Traten de explicar los cambios que se presentaron; observen si hubo un crecimiento real al comparar los sueldos contra la inflación.

----- transparencia -----

PEMEX

CFE

3. Analice qué factores han influido en los últimos años para el crecimiento de los sueldos

4. Realice un cuadro de la historia salarial en su comunidad.

Motivación en el trabajo y papel de la compensación

Una de las formas en la que se logra la motivación en los trabajadores es a través de incentivos. Cuando el individuo ve la oportunidad de lograr lo que para él es importante para satisfacer sus necesidades, se ve atraído por dicha oportunidad. A la oportunidad percibida se le denomina **incentivo** (Argyris, 1979).



Teorías de la compensación



Teoría del intercambio.

recompensa que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades.



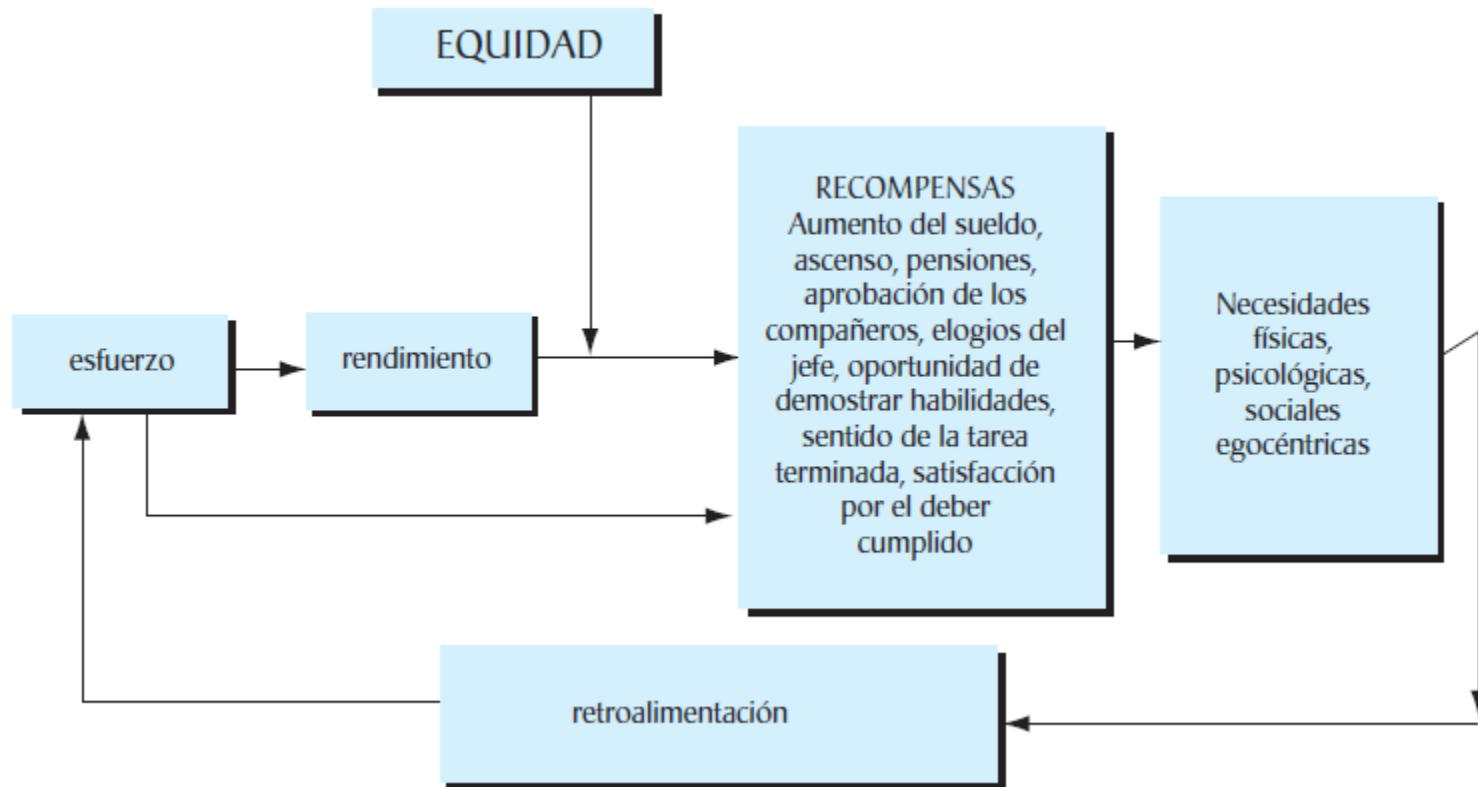
Teoría de la equidad.

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



Teoría de las expectativas.

la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan



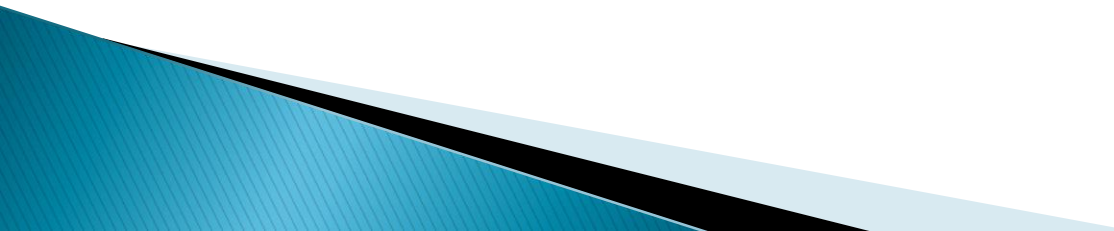
Vroom (1964) en su opinión, el trabajo asalariado:

1. Provee al trabajador un salario a cambio de sus servicios.
2. Permite el empleo de la energía física o mental del trabajador.
3. Da al trabajador ocasión de entrar en contacto social con otras personas.
4. Define, al menos parcialmente, el estatus social del trabajador.
5. Le da oportunidad de contribuir a la producción de bienes y servicios.

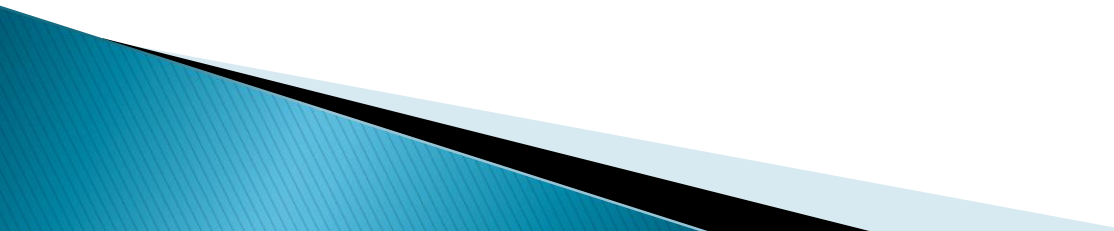


Actividades

En equipos de 5 integrantes revisar las siguientes teorías y elaborar un mapa mental relacionando con el tema de la **compensación a los trabajadores**:

1. Teoría del intercambio social
 2. Teoría de la equidad
 3. Teoría de las expectativas
 4. Teoría de la equidad
- 

Actividades...

1. Con su grupo de estudio realice una lista de las actividades que motivan a cada uno, e identifique qué tipo de motivaciones son.
 2. Discuta con sus compañeros y clasifique las motivaciones que da el salario en el trabajo.
 3. Realice una lista en orden de importancia de dichas actividades motivadoras.
- 

Referencias

- WERTHER, William B. y DAVIS, Keith. (2001)“Administración de personal y recursos humanos”. Quinta edición. México. Editorial McGraw Hill.
- 2. DESSLER, Gary. (2001) “Administración de Personal” Octava edición. México. Editorial Prentice Hall.
- 3. CHIAVENATO, Adalberto. (2001) “Administración de recursos humanos”. Quinta Edición. Editorial McGraw Hill.
- 4. ROBBINS, Stephen. (2003) “Comportamiento Organizacional”. Décima edición. México. Editorial Prentice Hall.
- 5. LEY FEDERAL DEL TRABAJO 2016
- 6. TORRES, Julio; (2000)“Administración de prestaciones “, ECAFSA, MÉXICO