



Universidad  
**Tecmilenio**®





# Compensaciones

## Valuación de puestos





Para que las organizaciones que participan en una economía, cualquiera que sea, tengan éxito en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos es necesario aplicar ciertos principios administrativos que, si bien, no garantizan el buen funcionamiento de la empresa, lo seguro es que se trabajará de manera más estructurada y el resultado de ese trabajo ayudará a tomar decisiones que permitan optimizar los distintos procesos que se llevan a cabo tanto al interior como al exterior de la organización.





El establecimiento de la tasación adecuada de un puesto trabajo impactará en varios aspectos tales como: la rotación y absentismo del personal, la disminución de los costos operativos y por supuesto, ayudará para atraer al nuevo personal que se pretende forme parte de la plantilla laboral.





## Concepto de valuación de puestos

De acuerdo con Bizneo (s.f.), la valoración de un puesto de trabajo es el procedimiento que trata de precisar y comparar el desempeño que exige cada tarea dentro de una empresa y, establecer en consonancia, el salario justo que le corresponde además de precisar cuáles son las áreas, departamentos y puestos que compondrán la estructura organizacional. Esta dinámica incluye el establecimiento de las jerarquías para garantizar el funcionamiento de la empresa.



## Elementos que intervienen en la valuación de puestos



## Métodos de valuación de puestos

### Cualitativos globales

Sistema de jerarquización

Sistema de clasificación

### Cuantitativos o analíticos

Comparación por factores

Sistema de puntos por factor



## Comparativo de los distintos métodos

### Métodos de valuación de puestos

#### Cuadro comparativo

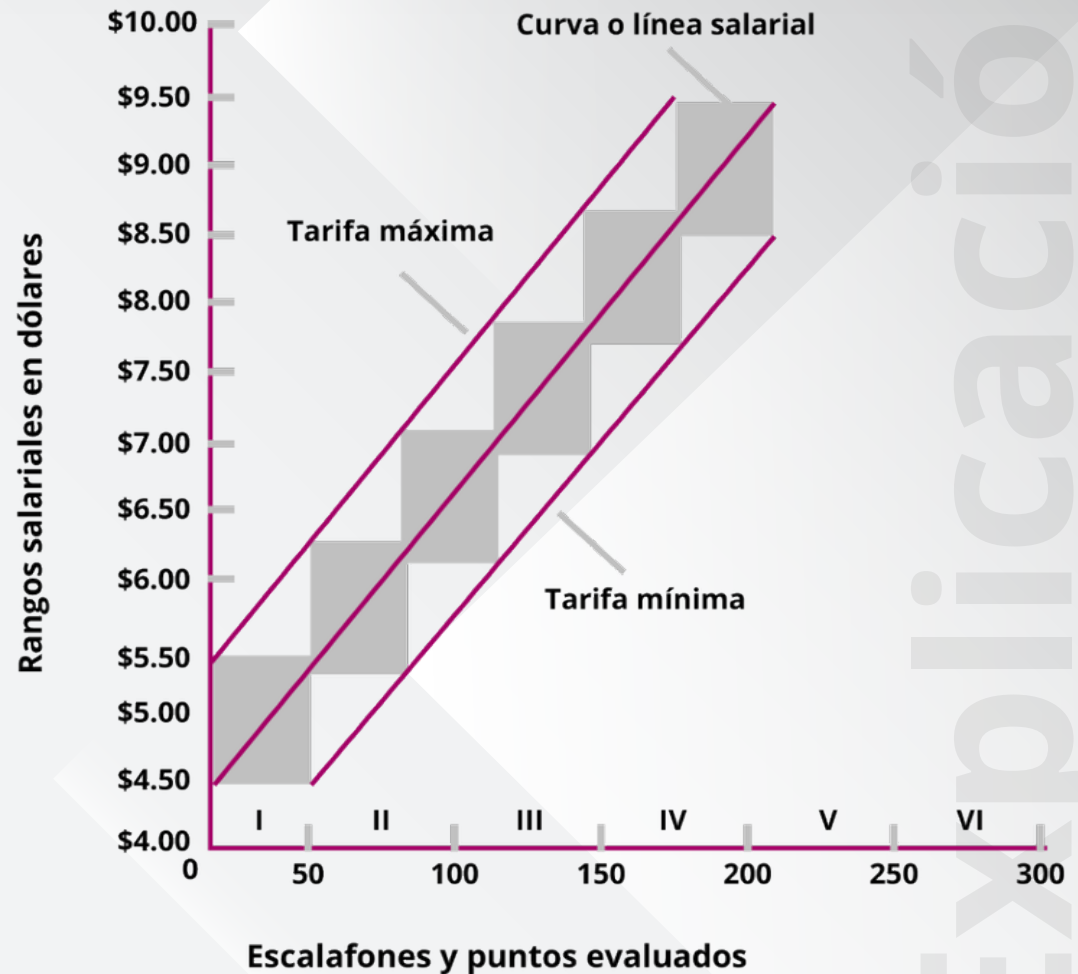
Método	Características	Ventajas	Desventajas
Ranking o comparación de puestos	La comparación de los puestos se hace como un "todo" para colocarlos en orden de importancia o jerarquización.	Fácil de aplicar y de entender.	No hay ninguna norma o juicio definido -las diferencias entre los puestos no se miden.
Método de gradación o clasificación de puestos	Los grados o categorías de puestos son definidos y los puestos son insertados en los grados comparando toda la descripción del puesto con la definición de grado.	Simple para operar y los estándares de juicio se proporcionan en la forma de las definiciones de grado.	Dificultad para adaptar puestos complejos en un grado sin usar definiciones de grados excesivamente elaboradas.
Método de evaluación por puntos	Los factores que intervienen tienen una puntuación individual. El puesto se ubica en un grado dentro del factor y así se obtiene una puntuación general con la suma de los factores.	Es un proceso que toma factores definidos que analizan a los puestos: proporciona objetividad y consistencia en la toma de juicios. Existen métodos automatizados que agilizan el proceso.	Puede resultar complejo para instalar y mantener; se requieren juicios para calificar los puestos en los diferentes factores.
Método de comparación por factores	Los puestos son graduados por tasas de referencia de mercado y directamente comparados con otros puestos del mismo nivel de la organización, analizando la diferencia en factores.	Realista, práctico, simple y rápido.	La información del mercado puede ser difícil de obtener si la empresa no tiene pensado invertir en un estudio de compensaciones serio.





## Estructura salarial

Casi todas las organizaciones tienen diferentes rangos salariales para el mismo puesto debido a que la experiencia de un recién graduado no es la misma que alguien que se considera como experto. Sin embargo, la organización establece un mínimo y un máximo como rango salarial para ubicar al colaborador en un escalafón de acuerdo con sus competencias.



Explicación

## Estructura salarial

Contar con escalafones de esta naturaleza permite a la organización tomar decisiones en función de:

- Ser más flexible en el mercado laboral.
- Establecer diferencias de desempeño entre los colaboradores del mismo escalafón o si cuentan con una antigüedad distinta.
- Corregir los salarios que están fuera de rango, ya sea incrementándolos, congelándolos por un tiempo o promoviendo al colaborador a un puesto con un salario mayor.





1.- Responda de manera argumentada las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué es la evaluación de puestos?
- b. ¿Cuáles son las objeciones más comunes frente a la evaluación de puestos?
- c. ¿Qué usos se le pueden dar a la evaluación de puestos?
- d. ¿Qué es el manual de evaluación de puestos?
- e. ¿Cómo se relaciona la evaluación de puestos con la evaluación de desempeño y la remuneración?

2.- Compare las respuestas con las de sus compañeros y lleguen a un consenso en las respuestas.





La forma en que cada organización remunera a sus colaboradores es distinta, aunque haya algunos métodos más comunes que otros. De acuerdo con la situación prevaleciente en la actualidad, en la que se puede trabajar a distancia desde cualquier parte del mundo, existen algunas tendencias en la forma de retribuir a las personas. Una manera actual es la remuneración por competencias, en la que se observa con mayor ahínco si las aportaciones del colaborador se ajustan de manera estratégica a los planes de la organización.



Bizneo. (2021). *Valoración de puestos de trabajo* | 9 sistemas.

[https://www.bizneo.com/blog/valoracion-de-puestos-de-trabajo/#Que\\_es\\_la\\_valoracion\\_de\\_un\\_puesto\\_de\\_trabajo](https://www.bizneo.com/blog/valoracion-de-puestos-de-trabajo/#Que_es_la_valoracion_de_un_puesto_de_trabajo)

Capital humano. (2017). Valuación de puestos. <https://capitalhumano2017.wordpress.com/2017/02/21/capital-humano/>

Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

Endalia. (2021). Cómo realizar una valoración de puestos de trabajo y niveles profesionales.

<https://www.endalia.com/news/valoracion-puestos-niveles-profesionales/>

López Cabrales, Á. y Pasamar, S. (2018). *Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Editorial UOC. E - ISBN: 9788491802525

Ramírez, H. (2021). Valoración de puestos de trabajo. <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/valoracion-puestos-de-trabajo/>

Sh de México. (2021). Evaluación de puestos: importancia y métodos.

[https://www.shdemexico.com/evaluacion-de-puestos-importancia-y-metodos/#Por\\_que\\_hacer\\_una\\_evaluacion\\_de\\_puestos\\_en\\_una\\_organizacion](https://www.shdemexico.com/evaluacion-de-puestos-importancia-y-metodos/#Por_que_hacer_una_evaluacion_de_puestos_en_una_organizacion)

Varela, R. (2018). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones*. México. Pearson.





# Estructura organizacional

**Oferta salarial**





“La oferta salarial es aquella que engloba no solo un sueldo mensual por encima de mis expectativas, sino que además combine un buen bono vacacional y utilidades sustanciosas” (Nestlé, s.f.).

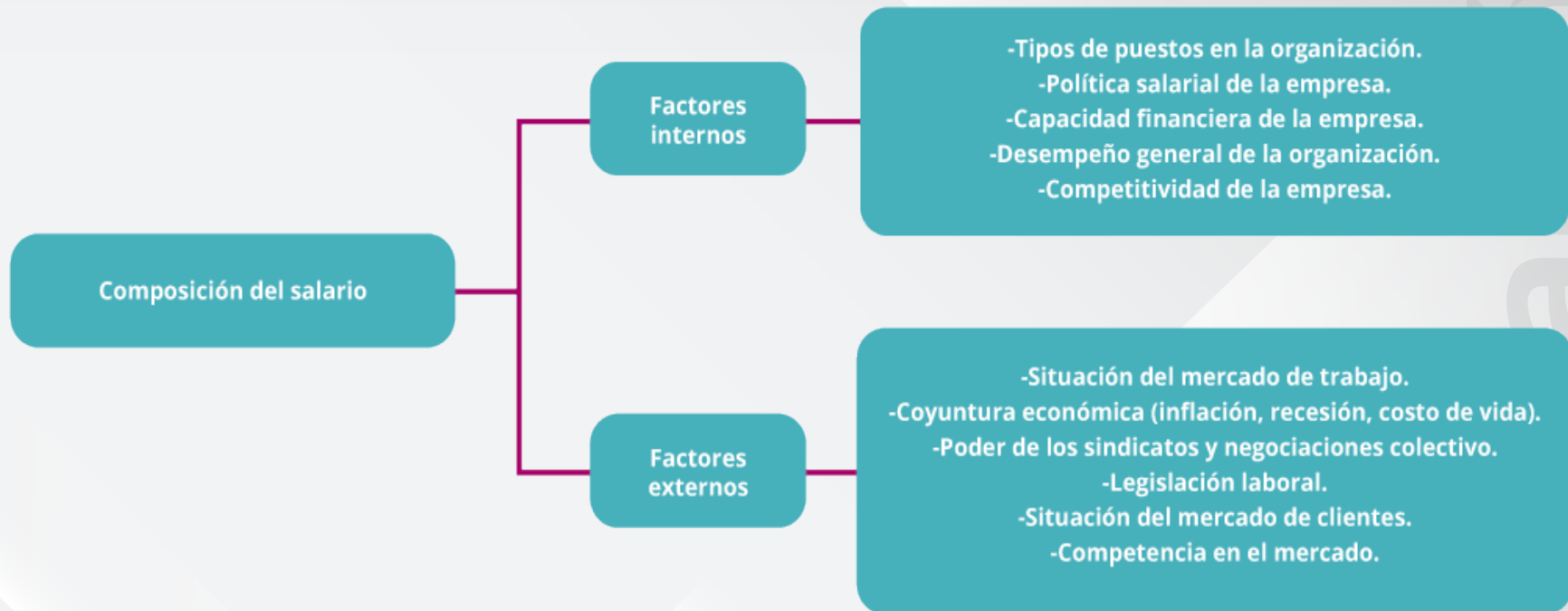
Para entender cómo se determinan el salario real y el empleo conjuntamente en el mercado laboral, se necesitan dos conceptos básicos:

- La curva de fijación de salarios: que indica el salario real necesario en cada nivel de empleo en toda la economía para incentivar a los trabajadores a que trabajen duro.
- La curva de fijación de precios: que indica el salario real pagado cuando las empresas escogen el precio que maximiza sus ganancias.





## Composición del salario



Explicación



## Análisis del mercado salarial

De acuerdo con Varela (2018), el mercado salarial es el ámbito donde se determina la oferta y la demanda de la mano de obra, así como las condiciones laborales, en especial los salarios y las prestaciones. También hay que tomar en cuenta las leyes o reglamentos de la localidad, negociaciones sindicales y las negociaciones con los trabajadores.





## Posición de pago

Para que una política de pago en una empresa sea correcta, deberá ser equitativa, y para determinar la posición de la empresa tiene que tomar en cuenta elementos como:

- Sueldos reales
- Valuación de puestos
- Equidad
- Mercado de trabajo
- Costo de vida



## Tipos de salarios

1

**Producción de unidades,** donde importa más el volumen de utilidades producidas que el tiempo trabajado.

2

**Comisión:** Se determina a través de un porcentaje que se percibe por cada venta realizada.

3

**Temporada,** en contrataciones por ciertos periodos, festividades o eventos específicos

4

**Mínimo:** Es la cantidad mínima que se puede pagar y se establece según la zona geográfica, dividida por regiones A, B, C según la CONASAMI.

5

**Complementos salariales:** Se determinan en función del trabajo como la antigüedad o lo riesgoso de la actividad.

6

**Horas extras:** Aquellos esfuerzos que se realizan extraordinariamente del horario laboral establecido.



Explicación

## Agrupación de salarios

### Valuación

Por unidad de tiempo  
Por unidad de obra  
Por comisión  
A precio alzado

### Factores que lo integran

En efectivo  
En especie  
Mixto

### Elementos que lo componen

Tabulado  
Por cuota diaria  
Integrado  
Para el cálculo de prestaciones

### Periodicidad de pago

Semanal  
Quincenal  
Mensual  
Anual

### Monto

Mínimo general  
Mínimo profesional  
Remunerador, etc.

### Jornada en que se genera

Ordinaria  
Extraordinaria



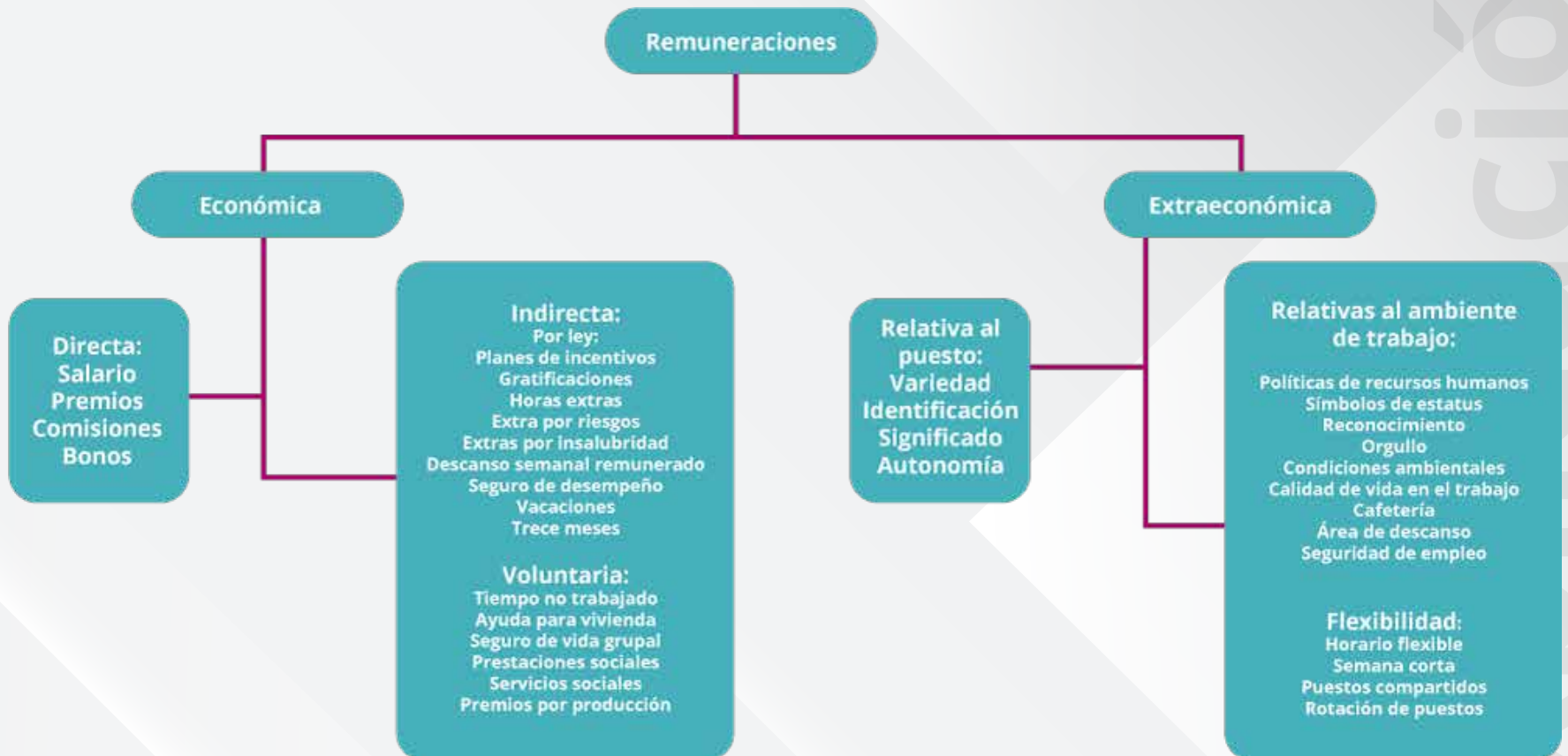


## Remuneración

- Remuneración económica directa
- Remuneración económica indirecta
- Remuneración variable
- Remuneración por habilidades
  - Basado en el conocimiento
  - Basado en las habilidades múltiples
- Remuneración por competencias



## Formas de remuneración



## Planes de incentivos



1. Plan de bonificación anual
2. Reparto de las acciones de la organización a los colaboradores
3. Opción de compra de acciones de la organización
4. Participación de los resultados
5. Reparto de utilidades a los colaboradores





## Tabuladores

Es definir un valor monetario para cada una de las categorías de puestos, en función de la valuación de puestos y del mercado salarial.

Los tabuladores de puestos se clasifican de acuerdo con:

### **Su composición**

Salario base

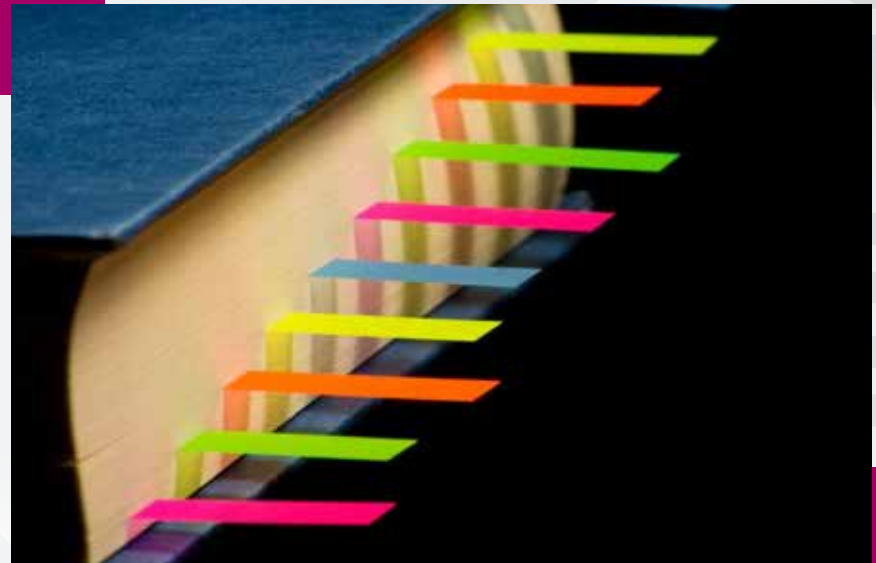
Compensación total gravable

Compensación total neta

### **Por su forma**

Tabulador rígido

Tabulador flexible







1. De acuerdo con lo que has aprendido hasta el momento, describe qué le responderías a un candidato que te interesa contratar si en la negociación te comenta que él enlistará sus gastos y tú le dirás si su oferta cubre sus necesidades.
2. ¿De qué factores internos y externos dependerá que tú aceptes la propuesta del candidato en lugar de que tú como empresa le hagas la oferta de lo que ganará?





Sin duda alguna, hablar de salario no solo es hablar del dinero que se recibe por ofrecer un servicio, sino que va mucho más allá, pues involucra al empleado, a la organización y al gobierno. Por ello, como empresa, se debe poner especial atención a la política de sueldos y salarios con el fin de que estos sean competitivos para evitar desmotivación o rotación de personal.

Para ciertos puestos de trabajo todavía se sigue pagando de forma fija, esperando que las personas realicen siempre las mismas actividades como sucedía en la era industrial. Hoy en día, en un mundo globalizado, dinámico y rodeado de avances tecnológicos, donde al trabajador le es más fácil innovar, ser creativo y contribuir al éxito de la organización, se deben considerar también opciones de pago flexibles e innovadoras.



Cierre

Bizneo. (2021). Cómo fijar la banda salarial de tus trabajadores. <https://www.bizneo.com/blog/banda-salarial/>

BlogPeopleNext. (2018). Qué es lo que puedes o no puedes hacer cuando discutes sueldos y salarios con tus empleados. <https://blog.peoplenext.com.mx/que-es-lo-que-puedes-o-no-puedes-hacer-cuando-discutes-sueldos-y-salarios-con-tus-empleados>

Chiavenato, I. (2019). Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones. Décima edición. McGrawHill

Core-econ. (2021). CAPÍTULO 9. EL MERCADO DEL TRABAJO: SALARIOS, GANANCIAS Y DESEMPLEO.

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:PQhSw5UvDGwJ:https://www.core-econ.org/the-economy/book/es/text/09.html&hl=es&gl=mx&strip=0&vwsrsc=0>

Gerencie.com. (2021). Salario en el contrato de trabajo. <https://www.gerencie.com/salario.html>

LinkedIn (2020). ¿Qué son las bandas salariales y para qué sirven?

<https://es.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-son-las-bandas-salariales-y-para-sirven-carolina-m%C3%A9ndez-cifuentes>

Michael Page. (2021). Estudio de remuneración 2021. <https://www.michaelpage.es/prensa-estudios/estudios/estudios-de-remuneracion>

SoyRH. (2021).

<https://www.facebook.com/SoyRHmx/photos/existen-diversas-formas-de-determinar-el-salario-adem%C3%A1s-del-salario-base-y-los-/683975018830040/>

Varela, R. (2018). Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones. Tercera edición. Pearson.



Referencias