



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO**

**“DISEÑO Y PROPUESTA DE UN SISTEMA EQUITATIVO DE SUELDOS
Y SALARIOS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, EN UNA
EMPRESA DE ESTRUCTURAS METÁLICAS.”**

Tesis:

Para Obtener el Grado de:
Maestro en Gestión Organizacional

Directora:

Dra. Rebeca Muñoz Velázquez

Asesora Metodológica:

Dra. Blanca Hortencia Morales Vázquez

Asesora Temática:

Dra. María de Jesús Ramírez Domínguez

Presenta:

José Luis Orato García

Puebla, Pue. Mayo de 2024



BUAP

Oficio No. FCP/SIEP-DIG.0008/2024

Asunto: Digitalización de la Tesis

C. JOSÉ LUIS ORATO GARCÍA

Presente

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización den formato PDF, de la Tesis denominada “**DISEÑO Y PROPUESTA DE UN SISTEMA EQUITATIVO DE SUELDOS Y SALARIOS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, EN UNA EMPRESA DE ESTRUCTURAS METÁLICAS**” a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRO EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Sin más por el momento, me despido.

Atentamente

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z.,a 12 de julio de 2024

DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado



c.c.p. Archivo
JGSVM/grs

DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ

Directora

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesis denominada: “**DISEÑO Y PROPUESTA DE UN SISTEMA EQUITATIVO DE SUELDOS Y SALARIOS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, EN UNA EMPRESA DE ESTRUCTURAS METÁLICAS.**”, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

JOSÉ LUIS ORATO GARCÍA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 15 de mayo de 2024



DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ

DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ
Directora
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: “**DISEÑO Y PROPUESTA DE UN SISTEMA EQUITATIVO DE SUELDOS Y SALARIOS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, EN UNA EMPRESA DE ESTRUCTURAS METÁLICAS.**”, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

JOSÉ LUIS ORATO GARCÍA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 15 de mayo de 2024



DRA. BLANCA HORTENCIA MORALES VÁZQUEZ

c.c.p. Alumno(a)

DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ

Directora

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Temática** de la tesis denominada: “**DISEÑO Y PROPUESTA DE UN SISTEMA EQUITATIVO DE SUELDOS Y SALARIOS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, EN UNA EMPRESA DE ESTRUCTURAS METÁLICAS.**”, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

JOSÉ LUIS ORATO GARCÍA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 15 de mayo de 2024



DRA. MARÍA DE JESÚS RAMÍREZ DOMÍNGUEZ

AGRADECIMIENTOS

Agradezco sinceramente a todas las personas que creyeron en mí y me brindaron su confianza. Una mención especial para Dios, quien me ha dado vida, ánimo y luz para trabajar en algo que me apasiona.

Al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT), le expreso mi más sincero agradecimiento por la beca otorgada.

También expreso mi sincero agradecimiento a mi comité de tesis, quienes con su apoyo, tiempo y dedicación revisaron minuciosamente esta investigación y brindaron valiosas sugerencias para mejorarla.

Finalmente, extendiendo un profundo agradecimiento a todas las personas que hicieron posible esta meta, aquellos que junto a mí caminaron en todo momento y siempre fueron inspiración, apoyo y fortaleza. Su colaboración, apoyo y ánimo fueron fundamentales en cada paso del camino. Gracias en particular a Taylor por su compañía.

DEDICATORIAS

Dedico esta investigación:

A todas las personas que de alguna manera contribuyeron a este logro, ya sea con una palabra de aliento, un consejo o una ayuda práctica. Su generosidad y apoyo han sido invaluable.

A la memoria de aquellos seres queridos que ya no están conmigo, pero cuyo amor y enseñanzas siguen vivos en mi corazón. Este logro también es en honor a ellos.

ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRACT

I.	INTRODUCCIÓN	I
II.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	III
	II. 1 Planteamiento del problema	III
	II. 2 Pregunta de investigación	IV
III.	OBJETIVOS	V
	III. 1 Objetivo general	V
	III. 2 Objetivos específicos	V
IV.	JUSTIFICACIÓN	V
V.	HIPÓTESIS	VII
	V. 1 Variable independiente	VII
	V. 2 Variable dependiente	VII
VI.	DISEÑO METODOLÓGICO	VIII
	VI. 1 Método	VIII
	VI. 2 Tipo de investigación	VIII
	VI. 3 Enfoque de investigación	IX
VII.	ALCANCES Y LIMITACIONES	X
	VII. 1 Alcances	X
	VII. 2 Limitaciones	XI
	CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS DE SUELDOS Y SALARIOS	01
1.1.	MARCO HISTÓRICO DE SUELDOS Y SALARIOS	01
	1.1.1. Antecedentes internacionales de sueldos y salarios	02
	1.1.2. Antecedentes nacionales de sueldos y salarios	09

1.2. ENFOQUE TEÓRICO DE SUELDOS Y SALARIOS	18
1.2.1. Concepto de sueldo y salario, así como sus diferencias	18
1.2.2. Sistema de sueldos y salarios vigente en México	20
1.3. PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	21
1.3.1. Definición del perfil y descripción de puesto	21
1.3.2. Tipos de descripción de puesto	24
CAPÍTULO II. EQUIDAD EN LOS SUELDOS Y SALARIOS	26
2.1. CONCEPTUALIZANDO LA EQUIDAD	26
2.1.1. Conceptos de equidad, equidad interna y externa	27
2.1.2. Teoría de la Equidad	30
2.2. IMPORTANCIA DE LA EQUIDAD SALARIAL	32
2.2.1. Influencia de la equidad salarial	32
2.2.2. Beneficios de la equidad salarial	34
2.3. ASEGURANDO LA EQUIDAD	35
2.3.1. Involucramiento del recurso humano	35
2.3.2. Estrategias para asegurar la equidad	37
2.4. COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y CASOS DE ÉXITO	38
2.4.1. Compromiso empresarial con la equidad	38
2.4.2. Hacia la equidad salarial: Casos de éxito	40
2.5. EQUIDAD SALARIAL Y LA AGENDA 2030 DE LA ONU	43
2.5.1. Agenda 2030 de la ONU y su relación con la equidad salarial	43
2.5.2. Iniciativas empresariales alineadas con estos objetivos	47
CAPÍTULO III. ESTRUCTURA SALARIAL	51
3.1. CONCEPTOS CLAVE EN UNA ESTRUCTURA SALARIAL	51
3.1.1. Concepto de rango	51
3.1.2. Definiciones de compensación y remuneración	52

3.2. FUNDAMENTOS DEL CONCEPTO DE TABULADOR	53
3.2.1. Concepto de tabulador	53
3.2.2. Tipos de tabuladores	54
3.3. VALUACIÓN DE PUESTOS	56
3.3.1. Conceptualización de la valuación de puestos	56
3.3.2. Métodos de valuación de puestos	58
3.4. DISEÑO DE LA ESCALA SALARIAL	65
3.4.1. Criterios de una escala salarial	65
3.4.2. Política salarial	68
CAPÍTULO IV. EMPRESA CASO DE ESTUDIO	69
4.1. CONTEXTO DE LA EMPRESA	69
4.1.1. La empresa como caso de estudio	69
4.1.2. Antecedentes y ubicación geográfica	71
4.1.3. Filosofía organizacional	75
4.1.4. Organigrama de la empresa	76
4.1.5. Planes de desarrollo y expansión	80
4.1.6. Responsabilidad social de la empresa	81
4.1.7. La empresa apegándose a la sostenibilidad	82
CAPÍTULO V METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO	84
5.1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	84
5.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	85
5.3. INSTRUMENTOS	87
5.4. METODOLOGÍA	89
5.5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	91
5.6. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	112
5.7. ESTADO DE LA HIPÓTESIS	116

PROPUESTA	117
CONCLUSIONES	131
REFERENCIAS	134
ANEXOS	139

RESUMEN

La presente investigación aborda la problemática de la equidad salarial en el ámbito empresarial, centrándose en una empresa específica; en donde su objetivo es diseñar y proponer un sistema equitativo de sueldos y salarios dirigido al personal administrativo en una empresa de estructuras metálicas, con el fin de mejorar la equidad salarial. Esta investigación se llevó a cabo mediante un enfoque mixto, aplicándose encuestas al personal objetivo, en donde los resultados revelaron la falta de equidad salarial, la ausencia de políticas claras, así como discrepancias en la remuneración respecto a las responsabilidades del personal. La propuesta presentada se basó en estos hallazgos, sugiriendo un proceso de valuación de puestos, políticas adecuadas y el uso de un tabulador salarial, buscando establecer un sistema equitativo basado en criterios transparentes y justos. La implementación de estas medidas no solo beneficiará a los empleados administrativos, sino que también fortalecerá la competitividad de la organización en su conjunto.

PALABRAS CLAVE:

Equidad salarial,

Sueldos,

Salarios,

Valuación de puestos.

ABSTRACT

The present research addresses the issue of wage equity in the business environment, focusing on a specific company; aiming to design and propose an equitable system of wages and salaries directed at administrative personnel in a metal structures company, in order to improve wage equity. This research was conducted using a mixed-method approach, applying surveys to the target personnel, where the results revealed the lack of wage equity, the absence of clear policies, as well as discrepancies in remuneration regarding the responsibilities of the staff. The proposed solution was based on these findings, suggesting a job valuation process, appropriate policies, and the use of a salary scale, aiming to establish an equitable system based on transparent and fair criteria. The implementation of these measures will not only benefit administrative employees but also strengthen the competitiveness of the organization as a whole.

KEYWORDS:

Salary equity,
Wages,
Salaries,
Job evaluation.

I. INTRODUCCIÓN

En el dinámico entorno empresarial cada recurso humano representa un asunto de carácter individual, fundamentalmente porque cada uno difiere en las cosas que puede realizar y para las que tienen una capacidad definida. El trabajo realizado por dicho personal, así como la retribución correspondiente deben ir de la mano y ser equitativos.

Por lo anterior el reconocer estas diferencias induce a considerar que el diseñar y proponer un sistema equitativo de sueldos y salarios; en una empresa de estructuras metálicas; es un medio para equilibrar los ajustes del empleado y su trabajo; así como incrementar su efectividad e interés por ganar más.

Para abordar lo anterior, se ha llevado a cabo una construcción teórica y documental que engloba aspectos clave y estratégicos relacionados con la equidad de sueldos y salarios. Esta construcción teórica y documental es fundamental para la formación de estrategias efectivas en este campo, ya que proporciona un marco sólido sobre el cual se pueden diseñar e implementar políticas y prácticas equitativas en materia salarial. Es así que el siguiente capitulo se ha estructurado con el propósito de abordar de manera integral y detallada estos aspectos cruciales, ofreciendo así un panorama completo sobre la equidad salarial y sus implicaciones en el ámbito laboral.

Capítulo I. Fundamentos de sueldos y salarios. Este capítulo profundiza en antecedentes históricos y fundamentos teóricos de sueldos y salarios, explorando antecedentes internacionales y nacionales. También examina el concepto de sueldos y salarios, sus diferencias y el sistema actual de salarios en México. Además, se analizan perfiles y descripciones de puestos, proporcionando información esencial para comprender la base de la valoración salarial.

Capítulo II. Equidad en los sueldos y salarios. Aquí se examina la conceptualización de la equidad, tanto interna como externa. Se discute la importancia de la equidad salarial, su influencia, beneficios y estrategias para garantizarla. El capítulo también destaca el compromiso organizacional con la equidad y presenta casos de estudio exitosos, enfatizando la alineación con la Agenda 2030 de la ONU y las iniciativas que promueven la equidad salarial.

Capítulo III. Estructura salarial. Se explican conceptos clave en las estructuras salariales, como rango, compensación y remuneración. También se exploran los fundamentos de los conceptos de tabulador, métodos de valoración de puestos y el diseño de escalas salariales, proporcionando una comprensión integral para establecer estructuras salariales equitativas.

Capítulo IV. Empresa caso de estudio. Este capítulo ofrece una visión general de la empresa caso de estudio, incluyendo antecedentes, ubicación geográfica, filosofía organizacional, organigrama, planes de desarrollo e iniciativas de responsabilidad social. También se discute el compromiso de la empresa con la sostenibilidad, posicionándola como referente en la industria.

Capítulo V. Metodología e investigación de campo. Se detalla la metodología de investigación, incluyendo investigación documental e investigación de campo. Describe los instrumentos utilizados, la metodología empleada y la presentación y análisis de resultados. Además, presenta el diagnóstico de la empresa caso de estudio y el estado de las hipótesis.

Finalmente, se proporciona una propuesta detallada basada en los hallazgos de la investigación, seguida de las conclusiones que se derivan de los resultados obtenidos; y se incluye una lista de referencias bibliográficas que respaldan el trabajo realizado, así como los anexos correspondientes que proporcionan información adicional relevante para esta investigación.

II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

II. 1 Planteamiento del problema

El panorama mundial de las organizaciones es enfrentarse a niveles de competencia cada vez mayores y un pilar importante de dicha competencia es su recurso humano, dicho recurso, le da a la organización su talento, su trabajo, creatividad y esfuerzo para encaminarla a la realización de sus objetivos. Es por eso por lo que se considera un elemento significativo.

Conociendo la importancia del trabajo realizado por el recurso humano, se entiende que la eficiente gestión de la administración de sueldos y salarios debe ir de la mano con el principio de equidad con respecto a dichos sueldos y salarios. Por ello, en toda organización es indispensable contar con un sistema que permita una relación equilibrada y justa entre los sueldos y salarios respecto al trabajo realizado por el recurso humano, dicho de otra manera, que cuente con un sistema que fomente una relación equitativa y justa entre los sueldos y salarios y las responsabilidades asociadas a la descripción de puesto de cada miembro del equipo; a fin de tener un impacto de mejora organizacional y social que incremente la calidad de vida de dicho recurso humano.

En la empresa que es objeto de estudio se han evidenciado problemas derivados de la falta de equidad en lo que respecta a sueldos y salarios. Se observa, por ejemplo, disparidades notables en los sueldos y salarios asignados a empleados con funciones idénticas, así como la omisión de ajustes salariales correspondientes al aumento en responsabilidades laborales, entre otras incongruencias. Estas disparidades subrayan la necesidad urgente de implementar medidas correctivas que no solo aborden la inequidad de sueldos y salarios, sino que también contribuyan a mejorar la eficiencia organizacional.

De igual forma, no existe un tabulador de sueldos y salarios, por lo que al momento de realizar incrementos estos se hacen conforme son solicitados por el recurso humano, originando que exista desigualdad de las funciones en las descripciones de puesto respecto a los sueldos y salarios. Similarmente, el proceso de plan de carrera carece de mecanismos para gestionar incrementos de sueldos y salarios; pues como se mencionó, la ausencia de un tabulador y topes salariales complica la implementación de ajustes económicos.

En general en la empresa que es objeto de estudio, se evidencia la total ausencia de un sistema equitativo de sueldos y salarios; es así que en la empresa de estructuras metálicas que es objeto de investigación, sensible a los problemas mencionados, manifiesta su interés en tener un sistema de sueldos y salarios con la equidad adecuada; con los parámetros acordes a su realidad y del mercado laboral vigente. Por lo mencionado se comprende que, el no contar con un sistema que garantice dicha equidad, la empresa se trasladará a una baja eficiencia organizacional que degradará gradualmente el entorno laboral general; además que, junto con ello el desempeño de la organización se verá mermado.

Por lo tanto, considerando las razones anteriores y debido a la importancia que representa solucionar la problemática antes expuesta se presenta el objeto de esta investigación, el cual es diseñar y proponer un sistema equitativo de sueldos y salarios al personal administrativo, en una empresa de estructuras metálicas, considerando que el equilibrio en el binomio función-retribución de acuerdo a la propuesta del sistema mencionado, contribuyendo además a potenciar y fortalecer de manera gradual a la organización.

II. 2 Pregunta de investigación

¿Cómo diseñar y proponer un sistema equitativo de sueldos y salarios para el personal administrativo en una empresa de estructuras metálicas?

III. OBJETIVOS

II. 1 Objetivo general

- Diseñar y proponer un sistema equitativo de sueldos y salarios dirigido al personal administrativo en una empresa de estructuras metálicas, con el objetivo de mejorar la equidad salarial.

II. 2 Objetivos específicos

- Analizar la doctrina de los sistemas equitativos de sueldos y salarios.
- Analizar los métodos de valuación de puestos.
- Aplicar el método cuantitativo de puntos para valorar los puestos.
- Diseñar un instrumento para efectuar la valuación de puestos.
- Analizar y contextualizar a la empresa.

IV. JUSTIFICACIÓN

El salario, como eje central de las relaciones de intercambio entre el recurso humano y las organizaciones, representa la contraprestación que las empresas otorgan por los servicios y esfuerzos laborales a dicho recurso humano. Este componente esencial influye directamente en las dinámicas laborales y en la relación empleado-empresa.

Desde otra perspectiva, es crucial reconocer que el recurso humano aporta tiempo y esfuerzo laboral, recibiendo a cambio una compensación monetaria. Este intercambio constituye una relación intrínseca, donde los empleados contribuyen con habilidades y dedicación al servicio de los objetivos organizacionales, mientras que la empresa debe asumir la responsabilidad de proporcionar una compensación justa y equitativa.

Por lo anterior, la importancia de la equidad en los sueldos y salarios radica en ofrecer una remuneración justa, ya que la falta de equidad puede resultar en la disminución de esfuerzos, generación de un ambiente hostil, merma en el desempeño, aumento del ausentismo y afectación de la imagen de la organización, entre otros efectos adversos.

Otro punto crucial que considerar en un sistema equitativo de sueldos y salarios es su contribución a reducir la desigualdad económica al crear un entorno laboral inclusivo y promover la diversidad. Garantizar sueldos y salarios justos no solo disminuye la brecha entre ingresos, sino que también contribuye a una distribución más equitativa de la riqueza y mejora la cohesión social.

La presente investigación se llevará a cabo en una empresa dedicada a la fabricación de estructuras metálicas, con el objetivo de diseñar y proponer un sistema equitativo de sueldos y salarios para el personal administrativo, buscando así lograr un equilibrio en la aplicación del principio de; igual retribución por igual función.

La propuesta de este sistema es conveniente, ya que permitirá obtener conocimientos válidos y confiables con respecto a la información histórica que se recopile. Esta información histórica servirá como base de apoyo para cualquier trabajo futuro que sea necesario realizar en este ámbito.

Por lo tanto, la importancia de llevar a cabo esta propuesta radica, en que para la estructura económica de la organización es esencial un equilibrio entre igual retribución e igual función, además de que se establecerían los criterios en cuanto al área de administración de sueldos y salarios se refiere; afectando además a problemas económicos como lo es la rotación, clima laboral y disminución de costos en el presupuesto anual.

Por otro lado; el sistema equitativo de sueldos y salarios también tendrá un impacto directo en la disminución de la pobreza, al proporcionar una remuneración justa a los empleados brindándoles la oportunidad de satisfacer sus necesidades básicas y mejorar su calidad de vida.

Por ello el sistema no solo contribuirá a fomentar la igualdad de oportunidades, sino que también promoverá la estabilidad social y económica del recurso humano interno de la organización; influyendo positivamente, todo ello enmarcado en un contexto de imparcialidad y equidad en la relación entre la retribución y la función desempeñada. Esta investigación, busco proponer un enfoque práctico y aplicado para diseñar un sistema equitativo adaptado a las características particulares de la empresa. Al hacerlo, se contribuirá no solo al mejoramiento interno de la organización, sino también a la promoción de prácticas laborales más justas y sostenibles en el contexto económico más amplio.

V. HIPÓTESIS

La adecuada aplicación del método de puntos en la valuación de puestos, será esencial para el diseño y la propuesta de un sistema equitativo de sueldos y salarios para el personal administrativo en una empresa de estructuras metálicas.

V. 1 Variable independiente

Aplicación del método de puntos en la valuación de puestos.

V. 2 Variable dependiente

Diseño y propuesta de un sistema equitativo de sueldos y salarios para el personal administrativo en una empresa de estructuras metálicas.

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

VI. 1 Método

El abordaje de esta investigación adoptó el método mixto deductivo-inductivo, ya que el método deductivo permitió establecer resultados lógicos a través de los vínculos entre la teoría y la observación, mientras que el método inductivo nos llevó a acumular conocimientos para establecer conclusiones generales a partir de las premisas particulares que se observaron y analizaron.

Además, el método mixto proporcionó interpretaciones generales a específicas de la validación de la información hasta nuevamente posicionarla en la generalidad, para realizar la parametrización de esta investigación. También facilitó, determinar la magnitud en la cual las diversas teorías y líneas de investigación explican el desarrollo de las variables relacionadas con la problemática del sistema equitativo de sueldos y salarios.

VI. 2 Tipo de investigación

Esta investigación adoptó el método de investigación descriptiva con el objetivo de comprender de manera más profunda la relación entre las actividades del recurso humano y la equidad salarial, aspecto central en el contexto de este estudio. Este enfoque implicó la recolección y evaluación objetiva de información dentro de la empresa objeto de estudio, proporcionando una base sólida para explicar y describir la problemática asociada.

Asimismo, se revisó, indago y describió la información relevante de la investigación, lo que permitió construir un apropiado marco teórico que incluyó los conceptos de la equidad en los sueldos y salarios.

VI. 3 Enfoque de investigación

En esta investigación, se adoptó un enfoque mixto que integró métodos cuantitativos y cualitativos, con el objetivo de lograr una comprensión exhaustiva de la conexión entre los sueldos y salarios de los empleados y las funciones que desempeñan.

En una fase inicial, se implementó un enfoque cualitativo para explorar en profundidad las percepciones, experiencias y contextos del recurso humano. Se recopiló información valiosa mediante la exploración detallada de las percepciones respecto a sus roles y sus sueldos y salarios, entre otros aspectos. Este componente cualitativo implicó un análisis minucioso de los datos, permitiendo establecer interpretaciones y descripciones detalladas acerca de la problemática de esta investigación.

En una fase posterior, se introdujo un enfoque cuantitativo que facilitó la recopilación de datos numéricos para analizar patrones y tendencias. A través de un análisis cuantitativo, se buscó cuantificar la exposición de datos clave, posibilitando la obtención de soluciones verificables y medibles. Esto proporcionó una perspectiva numérica sobre las diversas categorías identificadas durante la investigación.

Finalmente, esta investigación con enfoque mixto brindó una visión integral de la situación, asegurando un abordaje eficaz para comprender completamente la problemática en cuestión. Este método mixto enriqueció la investigación al incorporar perspectivas tanto cuantitativas como cualitativas, arrojando luz sobre la compleja relación entre sueldos y salarios y las funciones laborales dentro de la organización que es objeto de estudio.

VII. ALCANCES Y LIMITACIONES

VII. 1 Alcances

El alcance de esta investigación tuvo como objetivo diseñar y proponer un sistema equitativo de sueldos y salarios para el personal administrativo en una empresa que fabrica estructuras metálicas; asegurando que la organización cumpliera con las leyes laborales vigentes del país y que proporcione a los interesados la información y recomendaciones necesarias que se originen a lo largo de la misma.

Temporalmente, la investigación consultó literatura relacionada con el tema para comprender su estado actual y las teorías vigentes hasta el año 2024 y cinco años atrás, y en los casos, en donde la investigación ameritó consultar fuentes con más de cinco años de antigüedad evidentemente se consideró.

Desde el punto de vista geográfico, esta investigación se llevó a cabo en la ciudad de Puebla, puesto que la empresa que es objeto de investigación se encuentra en esta ubicación.

Igualmente, esta investigación tuvo un corte transversal, porque se realizó en el periodo del año 2022 al año 2024, siendo referencia para dar inicio y finalización a la misma.

El alcance también fue de acuerdo con las técnicas documentales relacionadas con el tema de equidad en la administración de sueldos y salarios a fin de evaluar cuidadosamente qué técnicas eran apropiadas y viables para su estudio y ajustar, en caso necesario, el alcance de acuerdo con los recursos disponibles inherentes a esta investigación.

VII. 2 Limitaciones

Esta investigación se llevó a cabo en un contexto actualizado, teniendo en cuenta la situación vigente del país, así como todas las afectaciones de índole económica que enfrentan los diferentes actores involucrados.

Se consideró como una limitante de esta investigación, el hecho de enfocarse a una empresa del sector privado, ubicada geográficamente en la ciudad de Puebla., por lo que existió información de la empresa de carácter confidencial y que, por dicha situación, se omitió para utilizarse.

Una limitación adicional, derivada específicamente de la empresa objeto de estudio, fue que la población analizada se limitó al personal administrativo, compuesto por 45 colaboradores a pesar de que la población total de la empresa asciende a aproximadamente 200 empleados. Esta acotación se justificó por la estabilidad y baja rotación de este grupo dentro de la organización, así como por las limitaciones económicas que afectan directamente la posibilidad de incrementar sueldos y salarios para todo el personal. Además, se consideró que el impacto sería más notable y medible de esta manera.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS DE SUELDOS Y SALARIOS

En este capítulo se exploran los antecedentes históricos más trascendentales a nivel internacional y nacional del tema de sueldos y salarios; también se analizan los conceptos fundamentales relacionados con dicho tema, tales como la teoría para establecer sistemas equitativos y justos de compensación, los conceptos de perfil y descripción de puesto, entre otros.

1.1 MARCO HISTÓRICO DE SUELDOS Y SALARIOS

Desde los orígenes de las sociedades de la humanidad, los conceptos de sueldo y salario han sido temas de gran complejidad. Estas palabras, con raíces etimológicas latinas, han sido motivo de reflexión debido a su influencia tanto en el ámbito individual como en el colectivo. El término "sueldo" deriva de "solidum", cuyo significado alude a algo sólido, mientras que "salario", proveniente de "salarium", hace referencia al valor de la sal (Reyes Ponce, 2005).

En la antigua Roma ambos términos fueron ampliamente utilizados, pues los soldados recibían su pago en sal, un recurso valioso y escaso en ese entonces de esta acción proviene la palabra "salarium"; que con el tiempo este término se expandió para referirse al salario, el pago por el trabajo realizado, perdiendo su asociación original con la sal (Reyes Ponce, 2005).

Es interesante notar que, aunque las raíces etimológicas de estas palabras no reflejan sus significados contemporáneos, estos son resultado de convenciones lingüísticas evolutivas. Es así como, a lo largo de la historia, las formas de compensación han variado dependiendo de la época, la región y las circunstancias económicas y sociales. Por lo anterior a continuación, se proporciona un compendio de los principales acontecimientos en el desarrollo de los sueldos y salarios.

1.1.1. Antecedentes internacionales de sueldos y salarios

Los antecedentes internacionales de sueldos y salarios se remontan a miles de años atrás, estos han variado dependiendo de la época y la región; influenciados por diferentes factores económicos, sociales y políticos. Para tener una mejor comprensión de los antecedentes internacionales de sueldos y salarios este apartado se centrará en la evolución de dichos conceptos, dividiendo su historia en los primeros cuatro periodos históricos de la humanidad. Figura 1.1

Figura 1.1 Periodos históricos de la humanidad.



Fuente: Elaboración propia con datos de Varela Juárez, 2013.

1. **Prehistoria.** Los antecedentes históricos de los sueldos y salarios en la prehistoria son difíciles de determinar debido a la falta de registros escritos. Sin embargo, se pueden hacer algunas inferencias basadas en estudios antropológicos y comparaciones con sociedades contemporáneas de cazadores-recolectores. Por lo que a continuación se exponen algunas ideas generales sobre cómo pudo haber sido la compensación laboral en la prehistoria:

- Economía de subsistencia. En la prehistoria, las comunidades basaban su subsistencia principalmente en la caza, pesca y recolección de alimentos. La mayor parte de sus labores económicas se enfocaban en cubrir las necesidades primordiales de alimentación, resguardo y seguridad. En este escenario, no existía un sistema formal salarial (Armentaro, 2023).
- Distribución equitativa. En las sociedades de cazadores-recolectores, un patrón de distribución equitativa de recursos era común, con el fin de que los miembros del grupo satisficieran sus necesidades. Los frutos de la caza y la recolección se repartían de manera igualitaria entre los miembros del grupo, sin distinciones marcadas entre compensaciones individuales por trabajo (Armentaro, 2023).
- Economía de reciprocidad. Esta economía implicaba compartir los recursos obtenidos de la caza, la recolección y otras actividades de subsistencia de manera equitativa dentro del grupo. Este sistema no implicaba una diferenciación clara entre aquellos que trabajaban y aquellos que no, sino que todos contribuían al bienestar del grupo y recibían acceso a los recursos según las necesidades del momento (Armentaro, 2023).
- Especialización y roles diferenciados. Conforme las sociedades prehistóricas se volvían más complejas, se iban especializando en ciertas tareas y roles; por lo que con el paso del tiempo la distribución de recursos y el acceso a bienes estaban determinados por el estatus social y la contribución al grupo. Aquellos que se especializaban en la caza o en la fabricación de herramientas podrían recibir una mayor porción de los recursos en función de su contribución a la comunidad, pero esta retribución no se expresaba necesariamente en términos de un salario monetario (Armentaro, 2023).

2. **Edad antigua.** Los antecedentes históricos de sueldos y salarios en la edad antigua varían dependiendo de la civilización y la región geográfica considerada. A continuación, se enuncian algunos ejemplos:

- Mesopotamia. En esta civilización se utilizaba un sistema de pago en especie, los trabajadores recibían una porción de los productos agrícolas o bienes producidos, se asignaba una unidad de trigo como forma de pago; esta cantidad se entregaba en forma de ración diaria o como provisión al inicio de un periodo de trabajo; a esta cantidad de alimentos se le llamaba Sila, que equivalía a un poco menos de un litro de cebada tostada con un poco de aceite y una especie de jarabe. También se empleaba la esclavitud como forma de trabajo; sin embargo, en esta situación los esclavos no recibían salarios, sino que estaban completamente subyugados a sus amos (Varela Juárez, 2013).
- Egipto. En el antiguo Egipto, la economía estaba fuertemente influenciada por la agricultura y la construcción de grandes proyectos como las ciudades monumentales, pirámides y tumbas. Los trabajadores eran compensados con alimentos, bienes y tierras asignadas por el faraón. Además, se utilizaba el trueque y existía una forma adelantada de moneda de cambio (Varela Juárez, 2013).
- Grecia: en esta civilización, la economía se basaba en la agricultura y el comercio. Los agricultores, artesanos y comerciantes recibían compensaciones en forma de bienes, alimentos y monedas. Fue en Grecia donde se creó un sistema de compensación a causa del encarecimiento de las mercancías y del trabajo; fijándose por edicto los salarios de los trabajadores por cada oficio o tarea. En esta civilización se origina la expresión “no vale su sal”; originado por el intercambio de esclavos por sal (Varela Juárez, 2013).

- Italia. Fue en Italia donde proceden las raíces etimológicas de sueldo y salario, pues para el imperio romano la sal era un producto importante; por ello se construyó un camino desde las salitreras de ostia hasta la ciudad de roma, nombrándolo "vía salaria". En roma la ejecución de las actividades laborales dependía del estatus del trabajador, por lo que existía una jerarquía de salarios según el rango y la posición social; por lo que aquellos que no contaban con una libertad jurídica se veían obligados a proporcionar sus servicios como esclavos, realizando actividades rudimentarias, considerándolos como cosas y no personas. Otros poseían una libertad restringida quienes ya eran considerados como personas y realizaban labores de acuerdo con las obligaciones de cumplir con los requisitos derivados para su libertad. Finalmente, los del grupo que tenían total libertad ejercían sus labores con plena libertad, es decir; realizan labores de comercio, cultivo, etc., (Varela Juárez, 2013).
- Persia. En el imperio persa, se utilizaba un sistema de pago en especie y monetario. Los trabajadores agrícolas recibían una porción de las cosechas, mientras que los trabajadores en la administración y los soldados del ejército recibían salarios regulares en monedas (Varela Juárez, 2013).

3. Edad media. Durante la edad media, el sistema económico y social estaba dominado por el feudalismo, que afectaba significativamente la forma en que los sueldos y salarios compensaban el trabajo. A diferencia de la concepción moderna de los sueldos y salarios, el sistema feudal se basaba en la servidumbre y en la relación de dependencia entre los señores feudales y los siervos. A continuación, se presentan algunos antecedentes históricos relacionados con los sueldos y salarios:

- Trabajo agrícola. El trabajo se organizaba bajo el sistema feudal. Los siervos trabajaban la tierra de los señores feudales a cambio de protección y el derecho a vivir en ella. No existía un salario monetario; en su lugar, los siervos entregaban parte de su producción al señor feudal como forma de pago por el uso de la tierra. Este sistema era jerárquico y ofrecía poco espacio para la movilidad social o la negociación de salarios (Armentaro, 2023).
- Obligaciones y servicios. Los campesinos, siervos y otros trabajadores estaban obligados a realizar una variedad de servicios para los señores feudales a cambio de protección y el derecho a trabajar la tierra. Estos servicios podían incluir el trabajo agrícola, el mantenimiento de caminos y puentes, así como el servicio militar en tiempos de conflicto. Estas obligaciones no se consideraban parte de un sistema de salarios, sino más bien como deberes y cargas vinculados a la relación de dependencia (Armentaro, 2023).
- Servidumbre y falta de movilidad social. Los siervos, que constituían la mayoría de la población, estaban atados a los señores feudales y no tenían libertad para cambiar de ocupación o buscar empleo en otros lugares. Los salarios eran escasos y, en su lugar, predominaba el sistema de trabajo por servidumbre, donde la remuneración se basaba en provisiones básicas más que en un salario monetario (Armentaro, 2023).
- Privilegios y beneficios feudales. Los siervos, vinculados a la tierra, recibían protección y el derecho a cultivar, por otro lado, los artesanos y comerciantes obtenían la exención de impuestos o el derecho a comerciar. Estos sistemas de compensación reflejaban la estructura jerárquica y feudal de la sociedad medieval, donde los sueldos y salarios se determinaban en gran medida por el estatus y la relación de dependencia con los señores feudales (Armentaro, 2023).

4. **Época moderna.** En la época moderna, que abarca aproximadamente desde los siglos XVI al XVIII, se produjeron cambios significativos en los sistemas de sueldos y salarios debido a la transformación dinámica económica y social que tuvo lugar durante este lapso. A continuación, se presentan algunos antecedentes históricos importantes de este periodo:

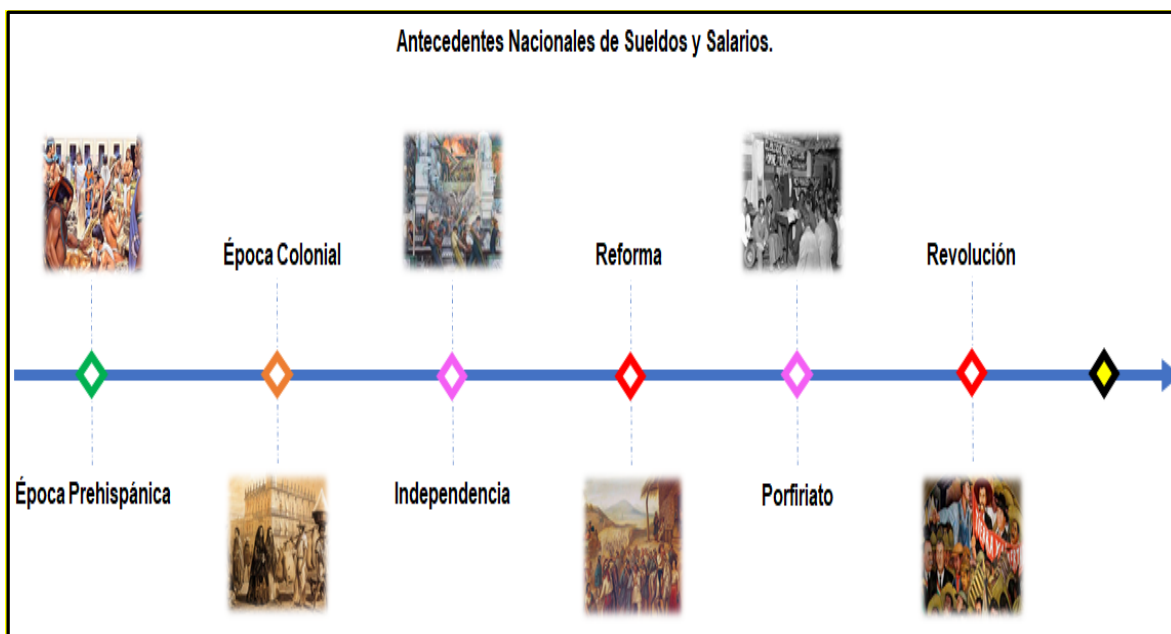
- **Revolución industrial.** La revolución industrial fue un cambio radical en la forma en que se producía y se compensaba el trabajo. La industrialización trajo consigo la creación de fábricas y la mecanización de la producción, lo que generó una demanda creciente de trabajadores asalariados. Para aumentar la velocidad de la producción, dividieron el trabajo generando que los trabajadores se especializaran en operaciones sencillas. Los trabajadores, a diferencia de los sistemas anteriores, eran contratados por un salario monetario y estaban sujetos a horarios y condiciones laborales establecidas de manera más rigurosa. (Varela Juárez, 2013).
- **Sindicalismo y movimiento obrero.** A medida que la industrialización avanzaba, los trabajadores comenzaron a organizarse en sindicatos y movimientos obreros con el fin de luchar por mejores condiciones laborales y salarios justos. Surgieron huelgas, protestas y movimientos sindicales en busca de aumentos salariales, reducción de jornadas laborales y mejoras en las condiciones de trabajo. Estos esfuerzos colectivos fueron esenciales para el avance de los derechos laborales, contribuyendo a la promulgación de regulaciones y leyes laborales que buscaban equilibrar las relaciones laborales y garantizar la protección de los trabajadores. (Varela Juárez, 2013).

- Teorías económicas y políticas. Durante la época moderna, surgieron diversas teorías en los ámbitos económico y político que influyeron en los sistemas de sueldos y salarios. Entre estas corrientes, el liberalismo económico que promovía la idea de la libre competencia y la negociación libre y sin restricciones entre empleadores y empleados. A su vez, corrientes como el socialismo y el marxismo abogaban por una distribución más equitativa de los ingresos y el control colectivo de los medios de producción. (Varela Juárez, 2013).
- Movimientos de legislación laboral. A lo largo de la época moderna, se llevaron a cabo notables reformas y cambios legislativos con el objetivo de regular las condiciones laborales y los salarios. En el contexto del reino unido, por ejemplo, se efectuaron las leyes de fábricas y las leyes de salarios mínimos fueron implementadas para mejorar las condiciones de los trabajadores, estableciendo límites concretos en las horas de trabajo y garantizando una remuneración mínima, mancando así un pilar importante en la protección de los derechos de los trabajadores. (Varela Juárez, 2013).
- Expansión del mercado laboral. La época moderna también estuvo marcada por la expansión del mercado laboral, el cual fue un distintivo, evidenciando un crecimiento notorio de la fuerza laboral en sectores como la industria, el comercio y los servicios. Este fenómeno no solo contribuyó a la diversificación de los empleos disponibles, sino que también generó una variabilidad significativa en los sueldos y salarios, determinada por factores como la ocupación, la habilidad y la demanda del mercado laboral. Así, la dinámica laboral se transformó, ofreciendo una gama más amplia de oportunidades profesionales, pero al mismo tiempo, generando disparidades salariales en función de diversos parámetros. (Varela Juárez, 2013).

1.1.2. Antecedentes nacionales de sueldos y salarios

Los antecedentes nacionales de sueldos y salarios han experimentado diversas transformaciones a lo largo de su historia influenciados también por diferentes factores económicos, sociales y políticos. Es así como para tener una mejor comprensión de los antecedentes nacionales se dividirá su historia en seis periodos históricos clave de nuestro país. Figura 1.2

Figura 1.2 Periodos históricos nacionales de sueldos y salarios.



Fuente: Elaboración propia con datos de Cárdenas, 1989.

- A. Época prehispánica.** En esta época, las sociedades mesoamericanas tenían sistemas de trabajo y compensación que variaban según la región y la cultura específica. Aunque no existen registros escritos detallados de los sueldos y salarios en ese período, se pueden obtener algunas ideas de las fuentes etnográficas, arqueológicas y de las crónicas coloniales. A continuación, se presentan algunos antecedentes históricos de sueldos y salarios en la época prehispánica de México:

- Reciprocidad y trabajo comunal. La economía en las sociedades prehispánicas estaba basada en la reciprocidad y el trabajo comunal. Los miembros de la comunidad contribuían con su trabajo en actividades agrícolas, construcción de infraestructuras y otros proyectos colectivos. No existía un sistema de sueldos y salarios en el sentido moderno, ya que el trabajo se consideraba una responsabilidad compartida en beneficio de toda la comunidad (Scarborough & Clark, 2007).
- Tributos y redistribución: en muchas sociedades mesoamericanas, los gobernantes o las elites recibían tributos de las comunidades y redistribuían los recursos entre la población. Estos tributos podían incluir alimentos, productos artesanales, materiales de construcción u otros bienes. La redistribución de los tributos tenía un componente político y social, destinado a mantener la estabilidad y el equilibrio dentro de la sociedad (Scarborough & Clark, 2007).
- Sistemas de intercambio: además de la reciprocidad y la redistribución, las sociedades prehispánicas practicaban diferentes formas de intercambio económico. Se utilizaban sistemas de trueque, donde se intercambiaban productos y servicios sin una equivalencia monetaria fija. En algunos casos, se usaban objetos preciosos o raros, como conchas marinas, piedras semipreciosas o plumas de aves exóticas, como medio de intercambio (Scarborough & Clark, 2007).
- Jerarquías sociales y prestigio: en las sociedades prehispánicas, existían jerarquías sociales y políticas y algunos roles tenían un estatus más alto que otros. Algunos individuos, como los líderes políticos, sacerdotes, guerreros o artesanos especializados, podían recibir privilegios o recompensas en forma de bienes o alimentos, estas se consideraban una forma de compensación por su trabajo y su estatus en la sociedad (Scarborough & Clark, 2007).

B. Época colonial. En el México colonial, el sistema de sueldos y salarios estuvo influenciado por el sistema de encomienda, el sistema de reparto y la estructura social establecida por los conquistadores. Por lo anterior las características del sistema de sueldos y salarios en la época colonial se manifestaba como a continuación, se detalla:

- Sistema de encomienda. Este sistema fue un modelo de organización social y económico del México colonial. Los encomenderos, generalmente españoles, recibían tierras para su administración, proporcionándoles el derecho a exigir trabajo y tributos de los indígenas que vivían en esas tierras. A cambio, los encomenderos en forma de pago debían proteger y cristianizar a los indígenas; por su lado los indígenas encomendados estaban obligados a trabajar para el encomendero, a menudo en condiciones precarias y con bajos salarios (Cárdenas Sánchez, 1989, Tomo 1).
- Sistema de reparto. Este era un proceso de trabajo forzado en el que los indígenas eran obligados a trabajar en las minas, plantaciones, campos agrícolas, construcción de edificios y otras actividades económicas. Los indígenas eran compensados, pero los salarios eran generalmente muy bajos y no reflejaban el valor de su trabajo. Además, las condiciones de trabajo eran inhumanas (Cárdenas Sánchez, 1989, Tomo 1).
- Esclavitud. Durante el México colonial, la esclavitud principalmente del continente africano fue una práctica extendida en México. Los esclavos eran utilizados en plantaciones, minas y otros sectores económicos; no recibían salarios o compensación alguna, ya que eran considerados propiedad de sus dueños (Cárdenas Sánchez, 1989, Tomo 1).

- Gremios y oficios: en las ciudades coloniales, los gremios y oficios desempeñaron un papel significativo en la organización del trabajo y la determinación de la compensación. Los gremios eran asociaciones de artesanos y comerciantes que establecían regulaciones sobre la producción, la calidad de los productos y la compensación. Los salarios de los trabajadores estaban determinados por la jerarquía de los oficios y las regulaciones establecidas por los gremios (Cárdenas Sánchez, 1989, Tomo 1).

C. Independencia. Durante el periodo del México independiente, hubo una serie de cambios y transformaciones en el sistema de sueldos y salarios; principalmente se generaron decretos y leyes que sentarían las bases para la mejora futura de las compensaciones. Por tanto, a continuación, se enuncian algunos antecedentes históricos del sistema de sueldos y salarios del periodo del México independiente:

- Abolición de la esclavitud. Uno de los cambios más significativos fue el decreto de la abolición de la esclavitud. Antes de este decreto, los esclavos y sus descendientes no recibían salarios o algo en especie a cambio de su trabajo. Con el decreto los esclavos ya eran considerados personas libres y así comenzaron a tener la oportunidad de buscar empleos remunerados y recibir salarios (Cárdenas Sánchez, 1989, Tomo 2).
- Reformas laborales y protección de los trabajadores. En este periodo, se implementaron reformas laborales que buscaban proteger los derechos de los trabajadores; por lo que se promulgó la ley de libertad de trabajo, que establecía la libertad de empleo, prohibía la servidumbre, sentaba las bases para la regulación de los sueldos y salarios y la protección de los derechos laborales (Cárdenas Sánchez, 1989, Tomo 2).

- Desarrollo industrial. Durante este periodo, se apreció un crecimiento económico y desarrollo industrial, llevando a la creación de nuevas oportunidades de empleo y a un aumento en la demanda de trabajadores en la minería, la agricultura, la industria textil y la construcción; generando que los sueldos y salarios se vieran influenciados por la oferta y la demanda de mano de obra (Cárdenas Sánchez, 1989, Tomo 2).
- Movimientos obreros y luchas por mejores condiciones laborales: a medida que se desarrollaba la industrialización en México, surgieron movimientos obreros y sindicatos que luchaban por mejores condiciones laborales y salarios justos. Por lo anterior, se incrementaban los malestares de los trabajadores que demandaban aumentos salariales, reducción de jornadas laborales y mejores condiciones en general (Cárdenas Sánchez, 1989, Tomo 2).

D. Reforma. Durante este periodo se llevaron a cabo importantes cambios políticos y sociales. Sin embargo, la información se vio limitada por los constantes cambios sociales y abusos de poder de la clase política de ese periodo de tiempo. Aun así, se mencionan a continuación algunos detalles relevantes de la reforma:

- Leyes de reforma y cambios en la estructura social. Durante la reforma, se promulgaron leyes que buscaban una mayor igualdad y justicia social. Entre ellas, destacan las leyes de reforma, que establecieron el proceso para desvincularse del funcionamiento de las instituciones religiosas, de los bienes de la iglesia y la abolición de los fueros y permisiones de los grupos privilegiados. Estos cambios tuvieron implicaciones en la estructura social, afectando al sistema de sueldos y salarios en diferentes sectores, de esa época (Cárdenas Sánchez, 1989, Tomo 2).

- Disminución del poder de los latifundios. Una de las transformaciones más notables fue la disminución del poder de los latifundios. Las reformas agrarias emprendidas durante este periodo llevaron a una redistribución de la propiedad de la tierra, lo que resultó en una disminución significativa del poder que ostentaban los latifundios. Este cambio tuvo consecuencias directas en la dinámica laboral y en las compensaciones de los trabajadores agrícolas (Cárdenas Sánchez, 1989, Tomo 2).
- Transformaciones económicas y conflictos armados. La reforma estuvo marcada por transformaciones económicas y conflictos armados que sacudieron los cimientos de la sociedad mexicana. Los enfrentamientos sociales y la inestabilidad política y económica dejaron una profunda huella en la economía del país, afectando también el sistema de compensaciones de la época (Cárdenas Sánchez, 1989, Tomo 2).

E. Porfiriato. Durante el periodo conocido como el porfiriato, México experimentó profundas transformaciones económicas y sociales bajo el gobierno del presidente Porfirio Díaz. A continuación, algunos antecedentes históricos sobre sueldos y salarios de ese período:

- Modernización económica y expansión ferroviaria. Durante el porfiriato, se llevaron a cabo importantes proyectos de modernización y desarrollo económico, entre ellos la construcción de la red ferroviaria, impulsando así el crecimiento de sectores clave para el país como la minería, la industria y la agricultura, generando empleo y aumentando los sueldos y salarios en esos sectores. Fue en este periodo del porfiriato que se instauró el salario mínimo no de manera oficial, pero sí instituido por el general Díaz (Krauze, 1997).

- Explotación laboral y desigualdades: a pesar del crecimiento económico, este periodo del porfiriato estuvo marcado por la explotación laboral y la desigualdad social. La explotación del sector laboral y la falta de protección social en todos los ámbitos eran problemas comunes en todo el país. Los trabajadores, especialmente los peones rurales y los obreros industriales, enfrentaron condiciones precarias y bajos salarios, mientras que los terratenientes y empresarios se beneficiaban de la expansión económica. En este periodo se fomentó la industrialización del país, otorgando facilidades a los capitalistas nacionales y extranjeros (Krauze, 1997).
- Leyes laborales y organización sindical: a lo largo del porfiriato, se promulgaron leyes laborales para regular las relaciones entre empleadores y trabajadores; sin embargo, estas leyes favorecían a los empleadores y restringían los derechos de los trabajadores a la organización sindical y a la negociación colectiva a lo largo del país. Las empresas, así como las haciendas, implementaron las tiendas de raya con el fin de manipular los sueldos y salarios, a pesar de esto, surgieron algunos movimientos sindicales y movimientos obreros que lucharon por mejores condiciones laborales y salarios (Krauze, 1997).
- Crecimiento urbano y mano de obra migrante: durante el porfiriato, las ciudades mexicanas experimentaron un rápido crecimiento y una mayor demanda de mano de obra. Esto llevó a la migración interna y a la llegada de trabajadores extranjeros, quienes a menudo proporcionaban salarios más bajos y malas condiciones laborales, originado a su vez por no contar con mano de obra calificada, por lo que fue necesario aumentar las jornadas para así llegar a los niveles de productividad requeridos y la rentabilidad deseada. (Krauze, 1997)

F. Revolución. Durante el periodo revolucionario, hubo importantes cambios sociales, políticos y económicos en México; a continuación, algunos antecedentes históricos que afectaron al sistema de sueldos y salarios durante la revolución mexicana.

- Desigualdad y explotación laboral. Antes de la revolución mexicana, existía una gran desigualdad en la distribución de la riqueza en México. La clase trabajadora, especialmente los campesinos y los obreros, enfrentaban condiciones laborales precarias y bajos salarios. La explotación laboral y la falta de protección social eran problemas generalizados en el país. La revolución generó un cambio importante para erradicar la desigualdad y explotación laboral (Krauze, 1997).
- Demandas laborales y movimientos obreros. Durante la revolución mexicana, los trabajadores y los campesinos jugaron un papel importante en el conflicto. Surgieron movimientos obreros y agrarios que buscaban mejores condiciones laborales, incluyendo salarios justos y jornadas de trabajo más cortas. Estos movimientos lucharon por los derechos de los trabajadores y exigieron cambios significativos en las relaciones laborales (Krauze, 1997).
- Confiscación y redistribución de tierras. En el transcurso de la revolución, se implementaron reformas agrarias con el objetivo de redistribuir la tierra de manera más equitativa. Este proceso tuvo consecuencias directas en los salarios y las condiciones de vida de los trabajadores agrícolas, ya que buscaba eliminar la explotación y garantizar el acceso a la tierra para los campesinos. La confiscación y redistribución de tierras se erigieron como instrumentos clave para romper con el viejo orden y proporcionar a la población agraria la oportunidad de alcanzar un nivel de autonomía y bienestar (Krauze, 1997).

- Cambios políticos. Durante este período, se generaron significativos cambios políticos de gran relevancia, motivadas por la necesidad de mejorar el sistema político del país. Inicialmente, se vislumbraba una perspectiva de cambios democráticos en beneficio de la sociedad; sin embargo, las aspiraciones políticas y personales de ciertos actores políticos limitaron la rapidez y la legalidad con la que se pretendía implementar dichas transformaciones. Este escenario influyó directamente en la evolución lenta y precaria del sistema económico de sueldos y salarios (Krauze, 1997).
- Legislación laboral. En el contexto de la revolución y en los años posteriores, se promulgaron leyes y reformas laborales con el objetivo fundamental de proteger los derechos de los trabajadores; es importante reconocer que se estableció la jornada laboral de ocho horas, el reconocimiento de los derechos sindicales y la implementación de medidas destinadas a mejorar las condiciones laborales y los salarios. Asimismo, se formalizó la necesidad de establecer el salario mínimo como un pilar fundamental para la equidad laboral (Krauze, 1997).
- Reajustes económicos y estabilidad laboral: a medida que la revolución avanzaba y se consolidaba el nuevo orden político, se llevaron a cabo reajustes económicos que contribuyeron a una mayor estabilidad laboral en el país. Este proceso gradual contribuyó a mejorar los sueldos y salarios en algunas regiones, aunque el progreso experimentado fue desigual y no abordó de manera integral todas las problemáticas laborales existentes. La interrelación entre los cambios políticos, la legislación laboral y los ajustes económicos configuró un panorama complejo en el que la transformación socioeconómica buscaba encontrar un equilibrio entre las diversas demandas y aspiraciones de la sociedad (Krauze, 1997).

1.2 ENFOQUE TEÓRICO DE SUELDOS Y SALARIOS

La conceptualización de sueldos y salarios, así como el entorno que le rodea, es un tema importante en la gestión de las empresas; su enunciación adecuada implica la comprensión de los diferentes elementos que intervienen en su definición.

En este sentido, la conceptualización de sueldos y salarios ayuda en la construcción de un desarrollo lógico para la estructuración de las diversas variables que influyen en su entorno.

1.2.1. Concepto de sueldo y salario, así como sus diferencias

Los conceptos de sueldo y salario se refieren a la remuneración económica que se paga a un trabajador por su desempeño laboral. Aunque a menudo se utilizan indistintamente, existen diferencias sutiles entre ambos términos.

El salario es la compensación que el patrón debe pagar a los empleados por su trabajo, este se paga por unidad de tiempo, obra o proyecto, lo que implica que la cantidad a pagar es variable de acuerdo con las mencionadas variables (Ley Federal del Trabajo [LFT], 2023).

El salario simboliza la compensación variable que recibe el trabajador por su esfuerzo y este es entregado por su empleador, de esta forma entre más trabaja más gana y no se consideran las prestaciones (Varela Juárez, 2013).

Por lo anterior, de una manera sencilla y desde mi aportación, el salario es la compensación que recibe el recurso humano por las funciones que se responsabiliza, las cuales tienen una duración u obra determinada.

El sueldo por su parte es asociado generalmente al conjunto que integran el salario y las prestaciones (Varela Juárez, 2013).

El sueldo es la remuneración que recibe el recurso humano por aquellos trabajos intelectuales, administrativos y de oficina, con una temporalidad; e incluye las prestaciones (Reyes Ponce, 2005).

Por lo anterior y desde mi aportación, el sueldo es la compensación que reciben los trabajadores por las funciones de confianza que realizan, en conjunto con sus prestaciones que tengan.

En México, la diferencia entre sueldo y salario no es muy significativa, ya que ambos términos se utilizan para describir a la remuneración que recibe un trabajador por su labor. Sin embargo, hay ciertas diferencias que es importante mencionar:

El sueldo se asocia más con trabajadores que reciben un pago por hora, día o semana, no obstante, es fijo de acuerdo con una temporalidad, en este no se considera la cantidad de trabajo realizado.

El salario se asocia más con trabajadores que reciben un pago fijo generalmente mensual por su trabajo, en este si se considera la cantidad de trabajo realizado.

La diferencia más notoria es de acuerdo con la categoría del trabajador, es decir; el sueldo es habitual a labores que son de confianza como los intelectuales, administrativos, etc., y el salario es habitual en trabajo manual, de fabricación, de taller, etc., (Reyes Ponce, 2005).

Es importante mencionar que, aunque existen estas diferencias, ambos términos son utilizados comúnmente como sinónimos en el lenguaje cotidiano en México.

1.2.2. Sistema de sueldos y salarios vigente en México

El sistema actual de sueldos y salarios en México se administra por la constitución política de los estados unidos mexicanos a través de la Ley Federal del Trabajo (LFT), la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), la Comisión Nacional de Salarios Mínimos (CONASAMI), entre otras entidades que intervienen directa e indirectamente sobre la administración del sistema de sueldos y salarios vigente en México.

El salario mínimo es la figura económica base más baja que un patrón puede legalmente pagar a sus trabajadores por sus servicios en una jornada de trabajo; suficiente para cubrir las necesidades materiales, sociales, educativas y culturales de un hogar (LFT, 2023). Este es fijado por la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (CONASAMI).

Dicho salario mínimo es aprobado por los sectores de los trabajadores y gobierno, quedando en este 2023 en \$374.89 para la zona libre de la frontera norte y en \$248.93 para el resto del país (Comisión Nacional de los Salarios Mínimos [CONASAMI], 2024).

Por otro lado, también la ley federal del trabajo regula las jornadas laborales, las horas extras, la participación obligatoria de los trabajadores en los beneficios de la seguridad social y demás prestaciones y pagos legales a los que el patrón y trabajador tienen derecho y obligaciones.

Como sucede en la gran mayoría de los países del mundo, el salario mínimo es solo el punto de inicio para el pago de las remuneraciones, por tanto, a partir de este, cada organización es libre de proporcionar un salario razonable y equitativo para sus trabajadores.

1.3 PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Los perfiles y descripciones de puesto brindan una comprensión de las funciones asociadas a cada puesto de la organización, estas herramientas ayudan a establecer expectativas claras sobre lo que se espera de cada recurso humano que labora en la empresa, lo que facilita la alineación de los objetivos individuales con los objetivos organizacionales.

Los perfiles y descripciones de puesto son esenciales para establecer estructuras salariales equitativas; ya que, al tener una descripción de puesto clara de las responsabilidades y los requisitos de cada puesto, se pueden establecer niveles de compensación adecuados y garantizar una remuneración justa y equitativa dentro de la organización.

Además, los perfiles y descripciones de puesto proporcionan una base objetiva para evaluar el desempeño del recurso humano, pues al establecer objetivos medibles, las organizaciones pueden realizar evaluaciones justas y brindar retroalimentación específica al recurso humano sobre su desempeño.

1.3.1. Definición del perfil y descripción de puesto

Para comprender mejor las definiciones iniciemos primero con el concepto de puesto, el cual: “es el conjunto de todas las actividades desempeñadas por una única persona que pueden considerarse en un concepto unificado y ocupan un lugar formal en el organigrama” (Chiavenato, 2011, pág. 190).

También es importante considerar que “se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario” (LFT, 2023, pág. 6).

Por lo anterior se observa que existe una necesidad legal dentro de la organización de tener definidos los perfiles y descripciones de puesto; en donde las funciones del trabajo que se desempeñe en cada puesto estén claramente definidas, porque de lo contrario, no hay un soporte que regule la relación entre el patrón y el recurso humano.

El análisis previo nos conduce al concepto de perfil de puesto, el cual se define como una descripción detallada de las responsabilidades y requisitos del puesto, que incluye las habilidades y competencias necesarias para desempeñar las funciones del trabajo, así como los atributos personales que facilitan la integración en el equipo laboral establecido (Palomo Vadillo, 2021).

Un perfil de puesto es un documento que detalla las funciones, responsabilidades, habilidades, conocimientos y competencias necesarios para un puesto específico dentro de una organización. Proporciona información detallada sobre las responsabilidades, los requisitos educativos y de experiencia, así como las competencias técnicas y habilidades necesarias para desempeñar el puesto (Gómez et al., 2012).

El perfil de puesto debe elaborarse internamente, en el departamento de talento humano, considerando no solo las actividades previamente analizadas, sino también considerando las leyes laborales y de empleo de cada país, así como los derechos humanos internacionales, para evitar términos discriminatorios o injustos.

Pasando ahora a definir las descripciones de puesto, éstas se entienden como las explicaciones escritas de las responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico, de acuerdo con el análisis de puesto realizado (Palomo Vadillo, 2021). Se puede decir que consiste en referir las funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de trabajo.

Una descripción de puesto implica reunir información mediante un proceso de análisis detallado de la posición laboral. Se trata de un registro por escrito que caracteriza, delinea y detalla una función laboral con relación a sus tareas, obligaciones, entorno laboral y requisitos específicos (Gómez et al., 2012).

En general una descripción de puestos es una recopilación detallada de las funciones de un puesto que hace el recurso humano que ocupo dicho puesto, contiene la periodicidad de la ejecución, los métodos y/o procesos necesarios para la ejecución de las funciones y los objetivos del cargo.

Además, la descripción de puesto debe identificar lo que debe hacerse, permitiendo que el recurso humano elija la forma más rápida y eficaz de lograr los resultados. Por lo anterior le permite al recurso humano desempeñar su trabajo con un control propio sobre sus labores, de esta forma se les motiva para desarrollarse profesionalmente tomando iniciativas y fortaleciendo sus competencias.

Las descripciones de puesto deben ser revisadas de manera continua, sin embargo, a manera de recomendación sugiero que sea al menos una vez al año y actualizadas cuando se presenten cambios de funciones, siendo esta una acción rápida, pues cuanto más tarden en actualizarse más existe la probabilidad de perder efectividad.

Definitivamente, el perfil de puesto y la descripción de los mismos forman parte fundamental para darle valor a un sistema de sueldos y salarios, ya que dichas herramientas son fundamentales para establecer expectativas claras, facilitar la contratación y selección, orientar el desarrollo del recurso humano, evaluar el desempeño, garantizar la equidad salarial y planificar la sucesión y el desarrollo de carrera, entre otras actividades; estas herramientas contribuyen a una gestión eficiente y al logro de los objetivos organizacionales.

1.3.2. Tipos de descripción de puesto

Las líneas de investigación en torno a los tipos de descripción de puesto sugieren dos tipos que las organizaciones puede utilizar:

Descripciones de puesto generales. Son más amplias y abarcan una variedad de puestos dentro de una categoría o nivel de trabajo similar. Se utilizan para roles comunes o estandarizados en una organización (Varela Juárez, 2013). Algunas características de las descripciones de puesto generales son:

- Tienen requisitos comunes en varios puestos dentro de una categoría.
- Se centran en las tareas básicas que se aplican a puestos similares.
- Proporcionan una visión general de las responsabilidades.
- No se enfocan en detalles específicos de cada puesto individual (Gómez et al., 2012).

Descripciones de puesto específicas. Son un resumen detallado de las tareas y obligaciones de una responsabilidad laboral; es decir, se centran en las responsabilidades particulares de un puesto específico (Chiavenato, 2011). Algunas características de las descripciones de puesto específicas son:

- Se detallan las responsabilidades específicas para el puesto.
- Se adaptan a las necesidades y características únicas de cada puesto.
- Proporcionan una guía clara y detallada para el recurso humano.
- Incluyen requisitos de conocimientos, habilidades, experiencia y competencias específicas (Gómez et al., 2012).

Para elegir el mejor tipo de descripción de puesto, nos damos cuenta de que la específica tiene ventajas sobre la general, pues detalla prácticamente todas las responsabilidades que se evaluarán.

En este primer capítulo, se ha explorado a fondo el panorama histórico y teórico de los sueldos y salarios, adentrándonos en sus raíces etimológicas hasta su evolución nacional e internacional. Asimismo, hemos profundizado en el enfoque teórico, por lo que así se sientan las bases necesarias para comprender a fondo el tema de los sueldos y salarios, estableciendo un fundamento sólido para el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO II. EQUIDAD EN LOS SUELDOS Y SALARIOS

La equidad salarial, en el ámbito laboral, se erige como un componente crucial para el bienestar organizacional y el desarrollo sostenible de las empresas. A continuación, se explorarán tanto la influencia de la equidad salarial como los beneficios asociados, proporcionando una perspectiva integral sobre la importancia de mantener salarios justos y equitativos.

2.1 CONCEPTUALIZANDO LA EQUIDAD

Al abordar la conceptualización, se desentrañan los componentes esenciales que constituyen la equidad salarial, desde sus definiciones más elementales hasta las dimensiones más sutiles que la caracterizan. Este proceso no solo se trata de definiciones teóricas, sino de un viaje analítico que busca descubrir cómo estos conceptos se entrelazan y afectan directamente la percepción de justicia en el ámbito laboral.

Este segmento se adentra en la esencia de la equidad, desglosando los conceptos fundamentales relacionados y explorando tanto su dimensión interna como externa. Además, se examina la teoría de la equidad; para proporcionar un marco que orientará el análisis de las percepciones de los empleados en relación con la equidad salarial.

Este enfoque detallado busca establecer un sólido fundamento conceptual, esencial para abordar de manera informada la complejidad de diseñar y proponer un sistema salarial equitativo. Al comprender a fondo los conceptos y teorías presentes en este punto, se sientan las bases para una exploración más profunda y una propuesta efectiva en el contexto específico de la empresa de estructuras metálicas.

2.1.1. Conceptos de equidad, equidad interna y externa

La equidad en los sueldos y salarios se manifiesta cuando los empleados reciben una compensación que refleja de manera justa y equitativa las valiosas contribuciones que aportan a la empresa. Este principio va más allá de una simple consideración numérica y abarca una evaluación integral de factores que van desde las responsabilidades inherentes al puesto que ocupan hasta las contribuciones específicas que realizan para impulsar el éxito y el crecimiento de la organización.

Equidad se puede decir que es a desempeño igual del trabajo corresponde salario igual (LFT, 2023). Este principio establece la base para garantizar que los empleados que desempeñan funciones similares o de igual valor reciban una compensación proporcional. En este contexto, el objetivo es asegurar que las diferencias salariales entre los empleados estén fundamentadas en criterios objetivos y no sean el resultado de desigualdades injustas.

En general, la equidad busca que el recurso humano que realiza un trabajo similar o de igual valor reciba una compensación semejante, esto no significa que todos los empleados deban recibir la misma compensación, ya que existen diferencias basadas en la experiencia, el desempeño y otros factores relevantes. Sin embargo, se busca asegurar que dichas diferencias estén justificadas y no sean resultado de una desigualdad injusta, por ello también es viable tener en cuenta las características internas y externas que giran en torno a la equidad.

La equidad interna consiste en crear un entorno en el que todo el recurso humano esté satisfecho en la organización, con esta perspectiva, el recurso humano compara lo que aporta a la empresa respecto a lo que esta les regresa comparando la ecuación insumo-resultado de manera interna; dándose cuenta así de que sus compensaciones son acordes con lo que recibe (Chiavenato, 2011).

La equidad interna tiene sus bases en el criterio legal de “a trabajo igual en puesto, jornada y condiciones iguales, se debe proporcionar compensación igual” y de igual forma “a mayor trabajo también en igualdad de puesto, jornada y condiciones, debe corresponder también mayor salario” (Juárez & Carrillo, 2014).

En consecuencia, se establece que la equidad interna en los sueldos y salarios se manifiesta cuando las funciones de una determinada organización reciben compensaciones que son iguales y equitativas. Este principio sostiene que la justa distribución salarial entre el personal de una organización no solo se basa en la igualdad de responsabilidad, sino también en la consideración de la valoración de los distintos puestos de trabajo y la contribución única de cada recurso humano hacia el logro de los objetivos organizacionales (Juárez & Carrillo, 2014).

Asimismo, la equidad interna no solo se concentra en la paridad salarial entre empleados que desempeñan roles similares, sino que también aborda la coherencia salarial en relación con la jerarquía y la estructura organizativa. Esto significa que la compensación debe reflejar no solo la complejidad de las tareas, sino también la posición relativa de cada puesto dentro de la organización (Juárez & Carrillo, 2014).

Al adoptar un enfoque de equidad interna, las organizaciones buscan garantizar que cada miembro del equipo se sienta reconocido y valorado por su contribución específica al éxito conjunto.

Por su parte, la equidad externa consiste en un cotejo de los sueldos y salarios de la empresa versus el mercado de trabajo externo de empresas afines del ramo de actividades; la finalidad es observar la competencia, puesto que pueden existir tres variables: se igualan las compensaciones, se superan las compensaciones o bien las compensaciones se encuentran por debajo de lo que proporcionan las demás empresas. Con lo anterior la equidad externa alinea las compensaciones con el mercado laboral externo (Chiavenato, 2011).

Determinar la equidad externa de los sueldos y salarios de una organización implica realizar un análisis cuidadoso de cómo se posicionan sus sueldos y salarios en comparación con otras empresas en el mercado laboral de referencia de su industria (Juárez & Carrillo, 2014).

Este proceso se lleva a cabo con el objetivo de definir el nivel de sueldos y salarios que no solo sea competitivo, sino que también permita atraer, motivar y retener a profesionales calificados. La capacidad para atraer y retener talento calificado es esencial para alcanzar los resultados de éxito que una organización busca lograr (Juárez & Carrillo, 2014).

La equidad externa se traduce en la necesidad de establecer valores de compensación que sean competitivos y estén alineados con los datos prevalecientes en el mercado en el que opera la empresa. Esto implica una evaluación continua de la compensación ofrecida por empresas similares en el mismo sector, considerando factores como la ubicación geográfica, la demanda del mercado y las tendencias salariales (Varela Juárez, 2013).

En virtud de lo expuesto, la equidad salarial externa se concentra en la evaluación y adaptación de los salarios ofrecidos por una empresa en relación con el panorama laboral externo que constituye su entorno competitivo. En esencia, este concepto se convierte en una estrategia fundamental para asegurar que la empresa pueda no solo atraer, sino también retener a profesionales altamente capacitados, cuya contribución será crucial para impulsar el éxito a largo plazo de la organización. En un contexto laboral cada vez más competitivo, la equidad salarial externa emerge como un componente esencial para posicionar a la empresa como un empleador atractivo y competitivo en el mercado, facilitando así la adquisición y retención de talento clave.

2.1.2. Teoría de la Equidad

De acuerdo con la teoría de la equidad, el recurso humano se siente motivado cuando experimenta satisfacción de lo que recibe en comparación con lo que otorga.

La teoría de la equidad fue desarrollada por el psicólogo J. Stacy Adams en la década de 1960, propone que las personas comparan sus esfuerzos y recompensas en relación con los de otras personas para evaluar la equidad. Esta teoría se aplica a diversos ámbitos, incluyendo el trabajo, las relaciones interpersonales y la distribución de recursos (Varela Juárez, 2013).

La teoría de la equidad salarial, propuesta por Adams en 1965, se erige como un marco conceptual esencial para comprender cómo los individuos evalúan la justicia en la distribución de recompensas, particularmente en el ámbito salarial (Adams, 2008). Este enfoque pone de manifiesto la importancia de la comparación social, donde los empleados buscan un equilibrio entre sus contribuciones al trabajo y las recompensas recibidas, evaluando estas relaciones en comparación con sus colegas.

Cuando los individuos perciben que reciben recompensas justas en relación con sus esfuerzos y comparadas con sus pares, experimentan satisfacción laboral y mayor motivación (Adams, 2008). En contraste, la percepción de desigualdades ya sea en salarios más bajos por esfuerzos equivalentes o salarios más altos por esfuerzos menores, puede generar descontento, desmotivación y tensiones laborales.

La teoría de la equidad salarial tiene implicaciones significativas para la gestión de recursos humanos y la administración de salarios al destacar la necesidad de mantener estructuras salariales transparentes y justas.

Asimismo, subraya la importancia de considerar no solo los aspectos internos de la organización, sino también factores externos como las prácticas salariales del mercado laboral. Su aplicación efectiva puede contribuir a la construcción de entornos laborales equitativos, productivos y satisfactorios (Adams, 2008).

En el ámbito empresarial, la recompensa por un desempeño laboral destacado suele manifestarse a través de compensaciones monetarias. En este sentido, los empleados, como recurso humano clave, tienden a comparar la remuneración recibida por su labor con la de sus colegas en circunstancias similares (Varela Juárez, 2013). Este proceso de comparación es fundamental, ya que la percepción de justicia en la distribución de recompensas desempeña un papel crucial en la motivación y satisfacción laboral.

La teoría de la equidad también introduce el concepto de inequidad percibida, que ocurre cuando el recurso humano percibe que la relación entre sus aportes y las recompensas es desigual en comparación con las de otro recurso humano. Esto puede llevar a sentimientos de injusticia y generar comportamientos de búsqueda de equidad, como un aumento salarial, la reducción de esfuerzos o incluso la salida de la empresa. Para restaurar la equidad percibida, las personas pueden utilizar diversas estrategias, como el cambio en sus esfuerzos, la búsqueda de recompensas adicionales o la alteración de la comparación social para justificar la inequidad (Adams, 2008).

La capacidad de restaurar la equidad percibida es esencial para mantener la motivación y la satisfacción de los empleados, así como para fomentar un entorno laboral armonioso y productivo. La teoría de la equidad aplicada en un contexto de compensación tiene implicaciones importantes en la satisfacción del recurso humano de las empresas. Comprender y gestionar la equidad salarial se convierte, entonces, en una estrategia esencial para promover un ambiente laboral justo, motivador y propicio para el desarrollo continuo del personal.

2.2 IMPORTANCIA DE LA EQUIDAD SALARIAL

La equidad salarial desempeña un papel crucial en el bienestar organizacional y el rendimiento sostenible de las empresas. Este apartado se centra en explorar la influencia de la equidad salarial y los beneficios asociados a través de un análisis integral.

2.2.1. Influencia de la equidad salarial

La influencia de la equidad salarial es un aspecto fundamental en la administración de recursos humanos que impacta directamente en la motivación, satisfacción y rendimiento laboral de los empleados. La teoría de la equidad, propuesta por Adams, ofrece una perspectiva valiosa para entender cómo la percepción de justicia en la distribución salarial afecta el comportamiento y la actitud de los trabajadores (Adams, 2008).

Según la teoría de la equidad previamente mencionada, los individuos comparan sus esfuerzos y contribuciones en el trabajo con las recompensas que reciben, y buscan un equilibrio entre ambas para percibir la situación como justa. Cuando existe equidad salarial, donde el salario se corresponde adecuadamente con la contribución y responsabilidad del empleado, se genera una sensación de justicia que influye positivamente en la motivación y el compromiso laboral (Adams, 2008).

La equidad salarial también desempeña un papel crucial en la prevención de conflictos internos. Cuando los empleados perciben desigualdades en la distribución de salarios, pueden surgir tensiones y resentimientos que afectan negativamente la cohesión del equipo y la colaboración. Mantener una equidad salarial adecuada no solo es un imperativo ético, sino también una estrategia para fomentar un ambiente de trabajo armonioso y productivo.

La influencia de la equidad de sueldos y salarios se extiende más allá de la esfera individual e influye en la dinámica grupal y organizacional. La equidad de sueldos y salarios contribuye a la cohesión del equipo al minimizar la percepción de desigualdades, reduciendo así la probabilidad de conflictos internos. La colaboración y la comunicación efectiva prosperan en un entorno donde los empleados sienten que sus esfuerzos son reconocidos y recompensados de manera justa (Varela Juárez, 2013).

Asimismo, la influencia de la equidad salarial se refleja en la retención de empleados y la satisfacción laboral. La relación positiva entre la percepción de equidad de sueldos y salarios, y la satisfacción laboral; así como la intención de permanecer en la organización, se incrementa. Esto se debe, en primera instancia, a que el recurso humano se siente satisfecho. Si descartamos esta afirmación, entra en juego la necesidad, ya que un colaborador con equidad en sueldos y salarios permanecerá en la organización por su necesidad económica en comparación con los sueldos y salarios externos. Una compensación percibida como justa no solo motiva a los empleados en el presente, sino que también contribuye a construir un compromiso a largo plazo con la empresa. (Varela Juárez, 2013).

La influencia de la equidad de sueldos y salarios va más allá de la simple compensación económica; se trata de cultivar un entorno laboral donde los empleados se sientan valorados y reconocidos por sus contribuciones, generando así una fuerza laboral comprometida y motivada. En conclusión, la equidad salarial se posiciona como un elemento fundamental para nutrir un entorno laboral saludable, donde los empleados se sienten valorados, motivados y comprometidos. Comprender y aplicar los principios de la equidad salarial no solo responde a imperativos éticos, sino que también constituye una estrategia sólida para promover la productividad y el éxito organizacional.

2.2.2. Beneficios de la equidad salarial

La equidad de sueldos y salarios en una organización no solo genera beneficios internos, sino que también tiene impactos económicos significativos tanto para los trabajadores como para la comunidad circundante.

En términos económicos para la organización, la equidad de sueldos y salarios se traduce en una fuerza laboral más comprometida y motivada. Cuando los empleados perciben que reciben una compensación justa por sus esfuerzos, se aumenta la satisfacción laboral. Esta mayor retención reduce los costos asociados con la rotación de personal y la necesidad de contrataciones frecuentes, generando ahorros financieros a largo plazo (Adams, 2008).

Además, la equidad de sueldos y salarios beneficia al bienestar económico individual de los trabajadores. Esto puede traducirse en una mejora en la calidad de vida de los empleados, con beneficios económicos tangibles como acceso a una vivienda adecuada, educación para ellos y sus familias, y la capacidad de enfrentar imprevistos económicos (Brett & Stroh, 2017).

A nivel comunitario, la equidad de sueldos y salarios puede tener un beneficio significativo en la reducción de la pobreza. Cuando los empleados reciben sueldos y salarios equitativos, se crea un efecto multiplicador en la comunidad local; los trabajadores tienen más recursos para invertir en bienes y servicios locales, lo que impulsa la economía regional. Además, la reducción de la brecha salarial contribuye a una distribución más equitativa de los recursos económicos, lo que puede tener efectos positivos en la disminución de la pobreza (Brett & Stroh, 2017).

La equidad de sueldos y salarios, por lo tanto, se presenta como una estrategia económica integral que no solo beneficia a la organización y a sus empleados directos, sino que también tiene efectos positivos en la comunidad más amplia, contribuyendo así a un entorno socioeconómico más equitativo.

2.3 ASEGURANDO LA EQUIDAD

A continuación, conoceremos la importancia de asegurar la equidad en los sistemas de sueldos y salarios. Exploraremos elementos clave para promover la igualdad en la compensación por funciones similares y reconoceremos la importancia del involucramiento activo del recurso humano para promover la igualdad en la retribución por igual función.

2.3.1. Involucramiento del recurso humano

La equidad salarial no es simplemente una cuestión de cifras y estructuras; también se trata de la percepción y la participación del recurso humano en el proceso. En este contexto, el involucramiento del recurso humano se erige como un componente esencial para cultivar un entorno laboral donde la equidad no solo sea una aspiración, sino una realidad palpable.

La participación del recurso humano no solo promueve la transparencia en las políticas salariales, sino que también fomenta un diálogo abierto y una retroalimentación constructiva que contribuye a la mejora continua del sistema equitativo de sueldos y salarios (Milkovich et al., 2020).

Promover la transparencia en las políticas salariales es esencial para establecer un entorno en el que los empleados comprendan claramente cómo se determinan los sueldos y salarios. La comunicación abierta sobre los criterios y procesos utilizados para establecer las compensaciones ayuda a disipar posibles malentendidos y a construir confianza entre los empleados y la administración. Se ha demostrado que una comunicación clara sobre la estructura salarial y los criterios de valuación de puestos contribuye a una percepción más positiva de equidad entre los empleados (Milkovich et al., 2020).

Fomentar la retroalimentación constructiva es otro elemento clave del involucramiento del recurso humano. Establecer un diálogo abierto permite a los empleados expresar sus inquietudes, compartir percepciones sobre la equidad salarial y proponer posibles mejoras en el sistema de compensación. Esta retroalimentación bidireccional no solo fortalece la participación del recurso humano en el proceso, sino que también proporciona a la organización información valiosa sobre áreas de posible mejora (Smith et al., 2019).

La participación del recurso humano se puede llevar a cabo mediante diversas estrategias efectivas. La formación de comités de compensación, integrados por representantes de distintos niveles y áreas de la organización, facilita la colaboración y la toma de decisiones colectivas. Estos comités desempeñan un papel fundamental al revisar las políticas salariales, identificar posibles sesgos y ofrecer recomendaciones para ajustes necesarios (Milkovich et al., 2020).

Otra estrategia valiosa es la implementación de encuestas periódicas de satisfacción y percepción sobre la equidad de los sueldos y salarios directamente desde la perspectiva del recurso humano, ya sean estas encuestas de manera directa o bien a través de dimensiones en una encuesta de clima laboral. Estas encuestas proporcionan información detallada que revela áreas de preocupación y permite a la administración comprender mejor las percepciones y expectativas del recurso humano en relación con la equidad de los sueldos y salarios (Milkovich et al., 2020).

En resumen, la participación del recurso humano no solo es beneficiosa, sino esencial para asegurar la equidad en sueldos y salarios. La transparencia y la retroalimentación constructiva fortalecen la confianza, fomentan la colaboración y contribuyen a la creación de un sistema de compensación más justo y equitativo.

2.3.2. Estrategias para asegurar la equidad

La implementación de estrategias efectivas es esencial para garantizar la equidad en una empresa en el ámbito de sueldos y salarios. Estas estrategias no solo contribuyen a una cultura organizacional más justa, sino que también promueven la retención del talento y el compromiso del recurso humano; a continuación, las más comunes (Martocchio, 2020):

- **Valuación de Puestos.** Una estrategia clave consiste en establecer un sólido sistema de valuación de puestos. Este proceso implica analizar y clasificar los diferentes roles dentro de la organización de manera objetiva y consistente. La utilización de métodos como la evaluación por puntos o análisis de factores permite una comparación equitativa de los puestos, estableciendo una base sólida para la equidad interna (Martocchio, 2020).
- **Revisión Periódica.** Es crucial realizar revisiones periódicas de las estructuras salariales para asegurar su alineación con las tendencias del mercado y los cambios de la organización. Esta estrategia garantiza que el recurso humano sea compensado de manera justa en relación con sus responsabilidades y contribuciones. Las revisiones regulares también ofrecen la oportunidad de corregir posibles desequilibrios salariales y garantizar la equidad externa (Milkovich et al., 2020).
- **Eliminación de Sesgos.** La identificación y eliminación de sesgos en las prácticas salariales son fundamentales para asegurar la equidad. Implementar políticas que eviten cualquier tipo de discriminación o beneficio particular u otras características personales es esencial (Martocchio, 2020).

Estas estrategias no solo se centran en la equidad interna, sino que también abordan la equidad externa, asegurando que la organización compense a su recurso humano de manera justa en comparación con el mercado laboral.

2.4 COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y CASOS DE ÉXITO

Este apartado explora cómo las empresas pueden comprometerse activamente con la equidad de sueldos y salarios, convirtiéndola en un pilar estratégico. Analizaremos el compromiso empresarial con la equidad y nos sumergiremos en casos de éxito, destacando experiencias que han transformado estructuras salariales y elevado el rendimiento organizacional.

2.4.1. Compromiso empresarial con la equidad.

El compromiso empresarial con la equidad de sueldos y salarios se posiciona como un factor determinante en la construcción de organizaciones justas, éticas y sostenibles. Fundamentalmente, la transparencia salarial surge como una práctica clave. Publicar rangos salariales y criterios de evaluación elimina la opacidad, fomentando un ambiente de confianza entre los empleados y la dirección.

La evaluación justa, mediante sistemas objetivos y equitativos, asegura que las recompensas salariales estén alineadas con el aporte real de los empleados, fortaleciendo la percepción de equidad. Además, abordar las disparidades salariales es crucial para promover la igualdad (Bishop, 2008).

En términos de beneficios y efectos positivos, la satisfacción laboral se correlaciona directamente con el compromiso con la equidad de sueldos y salarios. La retención del talento también se ve influenciada, ya que un entorno que valora y remunera adecuadamente a los empleados reduce la rotación de personal, disminuyendo los costos asociados. Además, las empresas comprometidas con la equidad ganan una reputación positiva, atrayendo a profesionales talentosos y captando la atención de consumidores conscientes de la ética (Bishop, 2008).

Definitivamente, el compromiso empresarial con la equidad de sueldos y salarios va más allá de la conformidad normativa; representa un compromiso ético y estratégico que no solo beneficia a los empleados, sino que también contribuye al éxito sostenible de la organización.

En la actualidad, el compromiso empresarial con la equidad de sueldos y salarios no solo se posiciona como un requisito ético, sino también como una necesidad imperante en un contexto global de creciente conciencia social y demandas por justicia económica. Este compromiso no solo responde a la moralidad intrínseca de la equidad, sino que se presenta como un imperativo estratégico para las empresas que buscan prosperar en un entorno laboral competitivo y en constante evolución (Oelz et al., 2013).

El compromiso con la equidad de sueldos y salarios se consolida como una respuesta a las crecientes expectativas sociales. En un mundo cada vez más conectado y transparente, las empresas son sometidas a un escrutinio público más intenso. La sociedad actual exige a las organizaciones no solo generar ganancias, sino también actuar como agentes de cambio social (Oelz et al., 2013).

En el contexto regional, y específicamente en nuestro país México, donde las disparidades económicas son una preocupación constante, el compromiso con la equidad salarial se vuelve aún más crucial. La implementación de políticas salariales equitativas no solo contribuye al bienestar de los empleados, sino que también puede ser un catalizador para abordar problemas socioeconómicos más amplios.

En conclusión, el compromiso empresarial con la equidad salarial emerge como una necesidad ética y estratégica en el panorama empresarial actual. Al adoptar esta medida, las empresas no solo cumplen con las expectativas éticas de la sociedad, sino que también fortalecen su posición competitiva y contribuyen positivamente al desarrollo social y económico, tanto a nivel global como regional.

2.4.2. Hacia la equidad salarial: Casos de éxito

Cuando las organizaciones implementan Sistemas basados en la Equidad, se generan casos de éxito en los que se evidencia una mejora significativa general. La empresa objeto de estudio de esta investigación, como tantas otras en expansión, toma como modelo a las grandes corporaciones internacionales y nacionales que han demostrado la eficacia de estos sistemas. Observa con atención estos casos de éxito y se esfuerza por adaptar estas prácticas a sus propias realidades económicas y filosofías organizacionales. La implementación de Sistemas Equitativos de Sueldos y Salarios trasciende la simple modificación de las remuneraciones. Se trata de establecer un marco que valore justamente la contribución de cada empleado, garantizando el principio fundamental de igual remuneración por igual trabajo.

A continuación, se exploran dos casos de éxito que han destacado tanto a nivel internacional como nacional respecto a los Sistemas Equitativos de Sueldos y Salarios. Estos ejemplos no solo demuestran la efectividad de un enfoque equitativo, sino que además proporcionan lecciones que pueden ser adaptadas por la empresa caso de estudio en búsqueda de potencializar su eficiencia organizacional.

La exposición de estos casos pretende inspirar para confirmar que la implementación de Sistemas Equitativos de Sueldos y Salarios, impulsen el rendimiento, la eficiencia y la lealtad de los empleados. En última instancia, este apartado busca ilustrar cómo la equidad salarial puede ser un catalizador poderoso para el éxito sostenible de las organizaciones en un entorno empresarial en constante evolución.

De acuerdo con lo mencionado a continuación, se detallan y ejemplifican dos casos de éxito; uno internacional y uno local:

A. Caso de éxito internacional. En el mundo empresarial, existen casos que destacan por su capacidad para superar desafíos, implementar estrategias innovadoras y lograr resultados sobresalientes. Estos casos de éxito se convierten en fuentes de inspiración y aprendizaje para otras organizaciones que buscan mejorar su desempeño y alcanzar el éxito.

De acuerdo con lo mencionado, el siguiente análisis se centra en la organización Google LLC, con sede en Estados Unidos de América. Google implementó un sistema piloto de sueldos y salarios basado en la equidad interna y externa, lo cual en su momento constituyó una iniciativa destacada en el ámbito de la gestión de sus recursos humanos. (Laszlo, 2015).

Google adoptó la metodología denominada "Compensation Philosophy" en 2013, la cual se centra en la evaluación del desempeño, la contribución individual y las condiciones del mercado laboral para determinar los niveles salariales. A través de esta metodología, la empresa se aseguró de que sus empleados fueran compensados de manera justa y competitiva. Este enfoque ha generado elevados niveles de satisfacción y motivación entre los empleados, contribuyendo a un desempeño excepcional, altos índices de retención de talento y una sólida atracción de nuevos profesionales (Google, 2020).

Aunque los datos estadísticos específicos sobre estas mejoras no están disponibles en la bibliografía citada, es comprensible que la empresa pueda considerarlos como confidenciales (Laszlo, 2015). Sin embargo, la mera observación de los impactos positivos en la satisfacción y desempeño de los empleados sugiere que la implementación de este sistema salarial ha sido un componente crucial de la estrategia de recursos humanos de Google.

B. Caso de éxito nacional. CEMEX planta Atotonilco, Hidalgo es una organización líder en la industria de materiales de construcción y uno de los principales productores de cemento de la zona bajo; en su trayectoria se ha posicionado como un referente de innovación en cuanto a tecnología administrativa se refiere (CEMEX, 2018).

Un aspecto clave que ha contribuido al éxito de CEMEX es su enfoque en el desarrollo y aplicación de un sistema equitativo de sueldos; ya que ha implementado políticas y prácticas que promueven la equidad interna y externa en la remuneración de su recurso humano, considerando factores como la responsabilidad del puesto, las competencias y el desempeño (CEMEX, 2018).

CEMEX tiene actualmente establecidos rangos salariales claros y transparentes para cada puesto, asegurando que el recurso humano sea remunerado de manera justa y equitativa acorde a sus responsabilidades; implementando sistemas de evaluación de desempeño que permiten reconocer y recompensar el rendimiento sobresaliente de sus colaboradores (CEMEX, 2018).

Los indicadores del sistema de sueldos equitativo de CEMEX han generado varios beneficios; como a la retención del talento, disminución de la rotación de tener índices del 13% bajando y manteniendo un índice de 5.0%, y ahora teniendo índices del 1% con desempeño deficiente; ya que el recurso humano percibe que son valorados y recompensados adecuadamente por su trabajo. Lo anterior ha permitido a la empresa contar con equipos calificados y comprometidos; así como generar mayor utilidad a lo largo de los años; pero principalmente la satisfacción tanto de personal sindicalizado como del personal administrativo (CEMEX, 2018).

2.5 EQUIDAD SALARIAL Y LA AGENDA 2030 DE LA ONU

La equidad salarial no es solo un imperativo organizacional; también se vincula estrechamente con los objetivos globales establecidos por la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. Este capítulo explorará de manera amplia la relación entre la equidad salarial y la Agenda 2030, examinando cómo las iniciativas empresariales pueden alinearse con estos objetivos para contribuir al desarrollo sostenible.

2.5.1. Agenda 2030 de la ONU y su relación con la equidad salarial

La Agenda 2030 de las Naciones Unidas, adoptada en septiembre de 2015, establece un ambicioso plan de acción global compuesto por 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Estos objetivos abordan una amplia gama de desafíos que enfrenta la humanidad, desde la erradicación de la pobreza hasta la acción climática. En este contexto, la equidad salarial surge como un componente crucial que se entrelaza con varios de estos objetivos, desempeñando un papel fundamental en la realización de una agenda que busca un desarrollo inclusivo y sostenible (Organización de las Naciones Unidad [ONU], 2015).

Uno de los objetivos más directamente afectados por la equidad salarial es el ODS 8, que se centra en "Trabajo Decente y Crecimiento Económico". La equidad salarial, entendida como la justa remuneración por el trabajo, contribuye directamente a la creación de empleo digno y al crecimiento económico sostenible. Cuando los trabajadores reciben salarios justos, se fortalece su poder adquisitivo, estimulando así la demanda interna y contribuyendo al desarrollo económico a nivel nacional (ONU, 2015).

Además, la equidad de salarial está intrínsecamente vinculada al ODS 1, que busca "Fin de la Pobreza" (ONU, 2015).

Un salario equitativo es una herramienta poderosa para reducir la brecha de ingresos y abordar la pobreza desde su raíz. Estudios, como el informe de la Oxfam "Time to Care", destacan que la equidad de sueldos y salarios no solo es una cuestión económica, sino también un elemento crucial en la lucha contra la desigualdad económica global (ONU, 2015).

A medida que avanzamos hacia el ODS 10, "Reducir la Desigualdad", la equidad salarial se presenta como un instrumento fundamental e importante; ya que al abordar las disparidades salariales no solo se trata de cumplir con la justicia social, sino también de crear sociedades más equitativas y cohesionadas (ONU, 2015).

La relación entre equidad salarial y sostenibilidad también se evidencia en el ODS 12, "Producción y Consumo Responsables". Empresas que adoptan prácticas salariales equitativas en donde no solo promueven la responsabilidad social, sino que también contribuyen a una cadena de suministro más ética y sostenible (ONU, 2015).

En el ámbito internacional, el ODS 16, "Paz, Justicia e Instituciones Sólidas", también encuentra resonancia en la equidad salarial. Un sistema donde los salarios son justos fomenta un entorno laboral pacífico y estable, reduciendo las tensiones y conflictos asociados con la desigualdad económica (ONU, 2015).

En el contexto mexicano, la relación entre equidad de sueldos y salarios y la Agenda 2030 de las Naciones Unidas adquiere una relevancia particular al enfrentar desafíos económicos y sociales específicos. México, como muchas naciones, se encuentra inmerso en la búsqueda de un desarrollo inclusivo y sostenible, y la equidad salarial se posiciona como un factor clave en este proceso.

El ODS número 8, "Trabajo Decente y Crecimiento Económico", se integra significativamente en la agenda económica de México. El objetivo del país es fomentar no solo la creación de empleo, sino también garantizar que este sea de calidad y propicie un crecimiento económico sustentable. Por consiguiente, la igualdad salarial emerge como un pilar fundamental para asegurar que la labor en México no solo sea amplia, sino también equitativa y adecuadamente retribuida. (ONU, 2015).

El cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible número 1, que busca erradicar la pobreza, se fortalece significativamente mediante la promoción de la equidad salarial. La reducción de las discrepancias en los ingresos no solo ayuda a combatir la pobreza de manera directa, sino que también promueve una distribución más justa de los recursos económicos en la nación. La equidad en los sueldos y salarios no solo es una cuestión financiera, sino también un medio efectivo para abordar las desigualdades sociales en México (ONU, 2015).

En el ámbito de género, México enfrenta desafíos persistentes y significativos respecto a la igualdad de género, y aquí es donde el Objetivo de Desarrollo Sostenible número 5, "Igualdad de Género", cobra especial importancia. La necesidad de garantizar equidad salarial entre géneros se convierte en un imperativo para cerrar las brechas de desigualdad y fomentar una participación laboral justa y equitativa (ONU, 2015).

En el plano de la reducción de la desigualdad, reflejado en el ODS 10, México enfrenta una tarea significativa. La disparidad salarial en el país es un reflejo de desafíos más amplios en términos de distribución de la riqueza y oportunidades. Integrar prácticas de equidad salarial se convierte, así, en un medio efectivo para abordar esta cuestión de manera directa (ONU, 2015).

En el ámbito de la producción y consumo responsables (ODS 12), México se enfrenta al desafío de equilibrar la demanda económica con la responsabilidad social y ambiental. Empresas mexicanas que adoptan prácticas salariales éticas y equitativas contribuyen no solo a la sostenibilidad interna de sus operaciones sino también al bienestar social (ONU, 2015).

Finalmente, el ODS 16, que se centra en "Paz, Justicia e Instituciones Sólidas", adquiere una importancia especial en el contexto mexicano. Aquí, la equidad de sueldos y salarios no solo representa una medida económica; sino que puede desempeñar un papel fundamental en la construcción de instituciones más justas y en la reducción de las tensiones sociales relacionadas con la desigualdad; ya que cuando las personas perciben que se les trata con equidad en términos salariales, se construye confianza en las estructuras sociales y gubernamentales. Esto no solo reduce las tensiones y conflictos asociados con la desigualdad, sino que también sienta las bases para una sociedad más pacífica y justa.

En resumen, la equidad de sueldos y salarios va más allá de ser solo un objetivo; es como el motor que impulsa varios logros de la Agenda 2030 de la ONU. Cuando las empresas adoptan prácticas de equidad en sueldos y salarios, no solo están haciendo bien a los trabajadores y mejorando su propio funcionamiento, sino que están construyendo un pilar sólido para un desarrollo global que sea sostenible, inclusivo y justo.

Ahora bien, si nos enfocamos en México, resulta que la equidad en sueldos y salarios no solo está en sintonía con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, sino que también se vuelve una herramienta vital para enfrentar desafíos específicos que nuestro país está encarando en su camino hacia un desarrollo inclusivo y sostenible. Es como una pieza clave que encaja perfectamente en el rompecabezas de un México más justo y equitativo.

2.5.2. Iniciativas empresariales alineadas con estos objetivos

En un mundo que cada vez valora más la responsabilidad social y ambiental, las empresas están desempeñando un papel crucial al alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. Estas iniciativas no solo están transformando la forma en que operan las empresas, sino que también están impactando positivamente en la sociedad y el medio ambiente.

Uno de los objetivos centrales de la Agenda 2030 es el ODS 8, que busca "Trabajo Decente y Crecimiento Económico". En este contexto, las empresas están adoptando políticas de equidad de sueldos y salarios como parte integral de su compromiso con el trabajo digno. La transparencia en la estructura salarial y la garantía de remuneraciones justas no solo benefician a los empleados, sino que también fortalecen la estabilidad económica y contribuyen al crecimiento sostenible (ONU, 2015).

El ODS 10, que busca "Reducir las Desigualdades", también está siendo abordado por empresas que reconocen la importancia de reducir las disparidades económicas. Algunas empresas están implementando políticas de compensación que tienen en cuenta factores más allá de las responsabilidades laborales, como la experiencia y las contribuciones al bienestar de la comunidad. Estas iniciativas no solo buscan equilibrar la balanza interna, sino también abordar las desigualdades sociales a nivel más amplio (ONU, 2015).

En el contexto de producción y consumo responsables (ODS 12), las empresas están revisando sus cadenas de suministro y adoptando prácticas más éticas. Esto incluye no solo la equidad de sueldos y salarios dentro de la empresa, sino también asegurar que los proveedores y colaboradores a lo largo de la cadena también sean tratados con justicia.

Empresas líderes están estableciendo estándares para la sostenibilidad y la ética en la producción, demostrando que la equidad no se limita a los confines de la empresa, sino que se extiende a toda la red de valor (ONU, 2015).

El ODS 16, que se centra en "Paz, Justicia e Instituciones Sólidas", encuentra expresión en empresas que van más allá de las prácticas salariales justas. Algunas compañías están colaborando con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para fortalecer las instituciones en las comunidades donde operan. Esto incluye programas que fomentan la educación y el acceso a oportunidades laborales para comunidades desfavorecidas, creando así una base para una sociedad más justa y equitativa (ONU, 2015).

En el contexto empresarial mexicano, observamos un crecimiento sustancial en la adopción de iniciativas alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. Estas prácticas no solo reflejan un cambio en la forma en que las empresas operan, sino que también generan un impacto positivo significativo en la sociedad y el entorno local.

El ODS 8, centrado en "Trabajo Decente y Crecimiento Económico", ha llevado a empresas en México a priorizar la equidad de sueldos y salarios como un pilar fundamental. Más allá de ofrecer empleo, las empresas están enfocándose en garantizar remuneraciones justas. La equidad salarial no solo beneficia a los empleados individualmente, sino que también contribuye al desarrollo económico sostenible del país (ONU, 2015).

La reducción de las desigualdades del Objetivo de Desarrollo Sostenible número 10; también está siendo abordada por empresas en México que reconocen la importancia de una distribución más equitativa de los recursos (ONU, 2015).

Esto implica no solo revisar las estructuras salariales internas, sino también considerar el impacto social de las operaciones empresariales. Algunas compañías están implementando programas de responsabilidad social que buscan reducir desigualdades a nivel comunitario (ONU, 2015).

El ODS 12, relacionado con producción y consumo responsables, está llevando a empresas mexicanas a revisar sus prácticas comerciales. Esto incluye la adopción de estándares éticos en las cadenas de suministro y la promoción de prácticas sostenibles. Empresas líderes están liderando el camino al establecer políticas que van más allá de la equidad salarial interna para garantizar que sus proveedores y colaboradores también sean tratados con justicia (ONU, 2015).

En el ámbito de "Paz, Justicia e Instituciones Sólidas" (ODS 16), empresas en México están explorando maneras de contribuir al fortalecimiento de las instituciones locales. Algunas compañías están colaborando con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para abordar desafíos sociales. Esto incluye proyectos que fomentan la educación, el acceso a oportunidades laborales y la participación ciudadana, contribuyendo así a una construcción más sólida de instituciones a nivel comunitario (ONU, 2015).

En resumen, las iniciativas empresariales alineadas con los ODS de la Agenda 2030 no solo están transformando la forma en que las empresas operan, sino que también están generando un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Desde la equidad salarial hasta la promoción de instituciones sólidas, estas iniciativas representan un cambio significativo hacia un modelo empresarial más sostenible y responsable. La transparencia, la innovación y la colaboración son ahora las herramientas clave que las empresas utilizan para construir un futuro donde el éxito empresarial se entrelaza con el bienestar global.

Como se observó, en este capítulo, la equidad salarial no solo emerge como un imperativo ético, sino también como una estrategia esencial para el éxito organizacional; se definió el concepto de equidad y se exploró la urgencia de abordar la disparidad salarial, destacando cómo las empresas mexicanas adoptan medidas alineadas con la Agenda 2030. Desde la ética hasta la estrategia, la equidad salarial se revela como un pilar para un desarrollo inclusivo y sostenible, generando no solo beneficios sociales, sino también fortaleciendo la viabilidad a largo plazo del recurso humano y de las organizaciones.

CAPÍTULO III. ESTRUCTURA SALARIAL

El presente capítulo se enfoca en explorar y comprender los conceptos clave de la estructura salarial, se proporciona información acerca de los diferentes modelos utilizados en la construcción de una estructura salarial, considerando tanto los factores internos como los externos que influyen en su diseño; se abordarán temas como la clasificación de puestos, la asignación de rangos salariales, la política salarial y otros factores para una estructura salarial.

3.1. CONCEPTOS CLAVE EN UNA ESTRUCTURA SALARIAL

Una adecuada estructura salarial implica considerar varios conceptos clave, para comprender así las tendencias y las prácticas de compensación en las organizaciones ayudando a su vez a establecer rangos salariales competitivos y atractivos para atraer a recursos humanos profesionales y calificados.

3.1.1. Concepto de rango

El rango salarial es un intervalo de compensación que se define para un puesto o una categoría de empleo, este rango incluye un salario mínimo y un salario tope máximo, de esta forma se asigna un salario específico al recurso humano en función de factores como la experiencia, la educación, las habilidades y el desempeño (Milkovich et al., 2020).

Como se puede observar un rango salarial proporciona límites de compensación establecidos para un puesto o categoría dentro de una organización; al proporcionar límites claros para la compensación, asegura equidad interna y externa, y permite ajustar los salarios dentro de ese intervalo en función de diversos factores relevantes.

3.1.2. Definiciones de compensación y remuneración

La compensación se entiende como el conjunto de recompensas tangibles e intangibles que una organización proporciona a los empleados a cambio de su tiempo, habilidades y esfuerzos. Incluye salarios, incentivos, beneficios, prestaciones y oportunidades de desarrollo que tienen como objetivo atraer, motivar y retener a los empleados (Milkovich et al., 2020).

Como se logra entender la compensación se refiere al conjunto de recompensas económicas y no económicas que puede proporcionar una organización a su recurso humano, a cambio de su trabajo.

Mientras que la remuneración se refiere a los pagos y beneficios monetarios que se ofrecen a los empleados a cambio de su trabajo y contribución en la organización. Este concepto se refiere específicamente a la compensación financiera que se otorga al recurso humano por su trabajo. Incluye el salario base, los incentivos basados en el desempeño, las comisiones y cualquier otro pago monetario directo recibido por el recurso humano (Milkovich et al., 2020).

Como se logra entender en este caso la remuneración se refiere exclusivamente al conjunto de recompensas económicas que puede proporcionar una organización a su recurso humano, a cambio de su trabajo.

En resumen, la compensación abarca tanto los aspectos financieros como los no financieros que una organización proporciona al recurso humano por su trabajo, mientras que la remuneración se enfoca única y exclusivamente a la parte financiera de la compensación. Es decir, la remuneración complementa a la compensación, ambos términos son complementarios y se utilizan para describir el paquete global de recompensas que recibe el recurso humano por parte de la organización a cambio de su trabajo.

3.2. FUNDAMENTOS DEL CONCEPTO DE TABULADOR

Conocer los fundamentos que giran en torno al concepto de tabulador es importante, ya que se conoce a detalle la teoría relacionada con los tabuladores salariales, herramientas utilizadas para establecer la estructura y los rangos salariales dentro de una organización.

3.2.1. Concepto de tabulador

Un tabulador se define como una “distribución y orden de los distintos niveles de salarios que una organización establece con la finalidad de pagar a sus trabajadores” (Juárez & Carrillo, 2014, pág. 218).

El tabulador salarial es un sistema que organiza los puestos de trabajo en diferentes categorías o niveles salariales, con rangos salariales predefinidos para cada nivel, previamente definido (Milkovich et al., 2020). Figura 3.1

Figura 3.1. Tabulador como un sistema



Fuente: Elaboración propia con datos de Milkovich et al., 2020.

En general un tabulador salarial es el resultado de un constante análisis y actualizaciones de los puestos de trabajo de una organización, de incrementos salariales impuestos por leyes mexicanas, factores económicos del país, entre otras variables.

3.2.2. Tipos de tabuladores

Es importante destacar que el diseño de un tabulador salarial requiere una cuidadosa consideración de los factores relevantes y una revisión continua en el contexto cambiante del mercado laboral y las necesidades organizacionales.

Es también recordar que el objetivo del tabulador salarial es proporcionar una base objetiva y transparente para la gestión de la remuneración, asegurando que los salarios estén alineados con el mercado laboral, la contribución individual y los criterios internos de la organización.

Las clasificaciones de los tipos de tabuladores son una herramienta para comprender las metodologías y enfoques que se utilizan en la gestión de las estructuras salariales. Estas clasificaciones se basan en diferentes criterios según cada autor; por lo que a continuación se enuncia la clasificación de tabuladores de acuerdo con su forma (Varela Juárez, 2013).

- a. Tabulador rígido. Es un tipo de tabulador que se compone de un valor numérico para un determinado puesto, dicho valor numérico puede ser puntos, grados o niveles, con un valor único en remuneración para ese puesto. (Varela Juárez, 2013). Tabla 3.1

Tabla 3.1 Tabulador tipo rígido.

Tabulador Rígido		
Puestos	Puntos	Sueldos
Ayudante General	11 – 20	6,000.00
Montacarguista	21 – 30	6,500.00
Auxiliar	31 – 40	7,000.00
Analista	41 – 50	7,500.00

Fuente: Elaboración propia con datos de Varela, 2013.

Este tipo de tabulador los incrementos y el sueldo están predeterminados y son inflexibles; el recurso humano avanza de manera predecible y gradual, sin considerar los factores individuales como el desempeño.

- b. Tabulador flexible. Es un tipo de tabulador que se forma con un intervalo de valor numérico para uno o varios puestos, dicho valor numérico pueden ser puntos, grados o niveles. Con un intervalo de valores en remuneración, este tabulador tiene la finalidad de distinguir niveles de desempeño o de antigüedad del recurso humano de una organización (Varela Juárez, 2013). Tabla 3.2

Tabla 3.2 Tabulador tipo flexible.

Tabulador Flexible					
Nivel	Rango	Sueldo Mensual			% de Crecimiento.
		Min.	Med.	Max.	
1	11 – 20	6,000.00	6,250.00	6,510.00	4.00 %
2	21 – 30	6,511.00	6,783.00	7,066.00	4.00 %
3	31 – 40	7,067.00	7,362.00	7,669.00	4.00 %

Fuente: Elaboración propia con datos de Varela, 2013.

Este tipo de tabulador permite ajustes y variaciones en los rangos salariales y las posiciones dentro de la estructura de acuerdo con diferentes factores, como el desempeño, las competencias, el logro de objetivos, etc.

La diferencia entre un tabulador flexible de un rígido es que en el flexible se reconoce y recompensa el desempeño individual, permite una mayor diferenciación salarial, lo que implica que el recurso humano con un mejor desempeño puede avanzar más rápidamente en la estructura salarial y recibir remuneraciones más significativas.

3.3. VALUACIÓN DE PUESTOS

La valuación de puestos es una práctica que permite establecer una estructura salarial equitativa y coherente dentro de una organización; a través de este proceso se busca determinar la importancia de cada puesto en función de sus responsabilidades y contribución al logro de los objetivos organizacionales.

3.3.1. Conceptualización de la valuación de puestos

El concepto de valuación de puestos es importante, sin embargo, previamente debemos de conocer y definir el concepto de puesto.

Se define puesto como un componente de una determinada organización que consta de obligaciones y responsabilidades; diferenciándolo de otros; dichas obligaciones y responsabilidades le conciernen y son asignadas al recurso humano que desempeña el puesto. El concepto de puesto se basa en las siguientes nociones (Chiavenato, 2011).

- Tarea. Actividad individual y ejecutada por el recurso humano al que le fue asignado el puesto; generalmente es la actividad que realiza de manera simple y repetitiva (Chiavenato, 2011).
- Obligación. De igual forma es la actividad individual y ejecutada por el recurso humano; sin embargo, esta actividad se les atribuye a puestos diferenciados como lo son los empleados de confianza; suelen ser acciones más complejas y mentales (Chiavenato, 2011).
- Función. Es un conjunto de tareas o bien de obligaciones, ejecutadas de manera sistemática por el ocupante de un puesto (Chiavenato, 2011).

En general el concepto de puesto se refiere a la descripción detallada de las responsabilidades, tareas, habilidades, conocimientos y requisitos necesarios para desempeñar un puesto específico en una organización.

Ahora en lo que respecta al concepto de valuación de puestos este es un proceso que consiste en determinar la importancia de cada puesto dentro de una organización con el objetivo de establecer una estructura de sueldos y salarios equitativa.

La valuación de puestos establece el valor y la posición de cada uno de los puestos de una estructura organizacional; tiene como fin determinar las diferencias significativas entre los diversos puestos colocándolos sobre una base comparativa, con el propósito de llegar a una distribución equitativa de los salarios de una organización y así disminuir cualquier arbitrariedad (Chiavenato, 2011).

El punto de inicio de un proyecto valuación de puestos es obtener información a través del análisis de puestos, para tomar decisiones comparativas al respecto, la valuación destaca la naturaleza y contenido de los puestos y no las características del recurso humano que lo ocupa (Chiavenato, 2011).

El sistema metodológico que establece la importancia que cubre cada puesto respecto a la relación con los demás puestos dentro de la organización es el objetivo de la valuación de puestos; esta logra una correcta jerarquía que facilite a la organización y le permita remunerar adecuadamente al recurso humano; combate además el desconocimiento de la importancia de cada puesto y ayuda a la fijación de sueldos y salarios por medio de cálculos; reduciendo las preferencias individuales y el proteccionismo que eventualmente ejercen los sindicatos o bien el equipo gerencial de la organización (Varela Juárez, 2013)

En general, mediante la valuación de puestos se establece el valor relativo de los diferentes puestos de trabajo de una organización, considerando además factores como la responsabilidad, la complejidad, los conocimientos, las competencias, las habilidades requeridas, la toma de decisiones y la contribución al logro de los objetivos organizacionales (Milkovich et al., 2020).

3.3.2. Métodos de valuación de puestos

La valuación de puestos es el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a fin de clasificarlos por categorías, las cuales sirven para el sistema de remuneración; no obstante, se trata de una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una estructura de salarios que define la relatividad existente entre los puestos, sobre una base consistente y sistémica (Chiavenato, 2011).

La valuación de puestos facilita métodos para obtener datos que permitan establecer el monto que corresponde a los puestos, e indicar las diferencias entre ellos, sean cuantitativas o cualitativas (Chiavenato, 2011).

En otras palabras, los métodos de valuación de puestos tratan sobre todo del precio que tiene el puesto; los métodos de valuación de puestos son procedimientos que complementan la remuneración y proporciona estabilidad en las negociaciones con los sindicatos, los estudios de mercado salariales, etc., (Chiavenato, 2011).

En general los métodos de valuación de puestos se utilizan para determinar el valor o la jerarquía relativa de los puestos en función de diversos factores como las habilidades, las competencias, las responsabilidades, etc., referente al alcance de los objetivos organizacionales; estos métodos varían de acuerdo con su enfoque y de acuerdo con las técnicas utilizadas para evaluar y comparar los puestos.

Finalmente, los métodos de valuación de puestos son especialmente comparativos; es decir, realizan un proceso de confrontar los diversos puestos que existen en una organización o se realizan comparaciones entre los puestos de trabajo con algunos criterios ya sean grados o factores de valuación. Es así, que a continuación se presentan algunos de ellos. Figura 3.2

Figura 3.2 Métodos de valuación.



Fuente: Elaboración propia con datos de Wayne, 2010.

- a. **Método jerárquico (job ranking).** Este método es el más sencillo de los métodos de valuación de puestos; en este método los especialistas examinan la descripción de puesto de cada posición laboral y los ordenan de acuerdo con su valor para la organización; es decir establecen una relación de subordinación entre los diversos puestos que tiene la organización considerando su nivel de autoridad y responsabilidad (Wayne, 2010).

En este método los especialistas comprueban la información del análisis de puestos e integran cada puesto en una escala no objetiva, de acuerdo con la importancia relativa o jerarquizaciones globales. Cuando se emplea este método es muy probable que se destaquen en exceso aspectos poco relevantes y se ignoren otros que son vitales (Werther & Davis, 2008).

b. **Método de clasificación (job classification).** Este método implica definir un número de clases o grados para describir un conjunto de puestos; al evaluar los puestos por este método se realiza una comparación de la descripción de puesto con la descripción de las clases o grados; en la comparación las descripciones de clase reflejan las diferencias entre las descripciones de puesto en varios niveles de dificultad; por lo que la descripción de la clase que concuerda más con la descripción de puesto determina la clasificación (Wayne, 2010).

Este método es más completo que el de jerarquización, pero tampoco es muy preciso; como se menciona, se asigna un grado a cada puesto y la descripción que se acerca más a la del puesto es la que determina la clasificación (Werther & Davis, 2008). Imagen 3.1

Imagen 3.1 Descripciones estandarizadas de puestos de un taller.

Descripciones Estandarizadas de un taller	
Instrucciones: para determinar la graduación apropiada del puesto, compárese la descripción del puesto con la descripción estandarizada que más se le aproxime.	
GRADUACIÓN DEL PUESTO	DESCRIPCIÓN ESTANDARIZADA
I	El trabajo es sencillo y muy repetitivo, se efectúa bajo supervisión muy cercana, requiere capacitación mínima y muy poca responsabilidad o iniciativa. <i>Ejemplos:</i> empleado de limpieza, verificador de piezas de repuesto.
II	El trabajo es sencillo y repetitivo, se efectúa bajo supervisión cercana, requiere cierta capacitación. En muy pocas ocasiones el empleado debe mostrar iniciativa. La responsabilidad es baja. <i>Ejemplo:</i> encargado del aseo y mantenimiento de equipos livianos.
III	El trabajo es sencillo y con algunas variantes. Se efectúa bajo supervisión general. Se requiere capacitación. El empleado tiene ciertas responsabilidades y toma iniciativas limitadas. <i>Ejemplos:</i> encargado de aceitar y verificar los equipos livianos, asistente de mantenimiento.
IV	El trabajador es moderadamente complejo, varía en medida considerable. Se efectúa bajo supervisión general. Se requiere nivel alto de capacitación. El empleado es responsable del equipo y de normas de seguridad. Debe poseer iniciativa. <i>Ejemplos:</i> Operador de máquinas I, asesor en herramientas.
V	El trabajo es complejo y variado. La supervisión es general. Se requiere capacitación especializada. El empleado es responsable del equipo y las normas de seguridad. Debe poseer alto nivel de iniciativa y responsabilidad. <i>Ejemplos:</i> Operador de máquina II, experto en herramientas.

Fuente: Werther & Davis, 2008

c. **Método de comparación de factores (factor comparison).** El método supone la existencia de 5 factores que definen cualquier puesto de trabajo (Wayne, 2010).

- Requisitos mentales. Reflejan características mentales como la inteligencia, el razonamiento y la imaginación,
- Habilidades. Se relacionan con la facilidad de la coordinación muscular y la capacidad para interpretar impresiones sensoriales,
- Requisitos físicos. Se relacionan con el hecho de tener que estar sentado o de pie, caminar o levantar objetos, etc.,
- Responsabilidades. Relación con objetos como materias primas, dinero o actividades como la supervisión, y
- Condiciones. Reflejan las influencias ambientales como el ruido, la iluminación, los riesgos, los horarios, etc. (Wayne, 2010).

En este método, los evaluadores crean una escala monetaria, la cual contiene los 5 factores universales y clasifica los puestos de acuerdo con su valor para cada factor (Wayne, 2010).

El método de factores es creado por Eugene Benge y utiliza el principio del ordenamiento, la cual es una técnica de análisis para comparar los puestos, por medio de factores de valuación, requiriendo que se sigan las siguientes etapas (Chiavenato, 2011).

- Elección de los factores de valuación. Los factores son los elementos de comparación que permiten colocar en importancia los puestos;
- Definición del significado de cada factor de valuación. Cuanto mejor sea la definición de los factores, mayor será la precisión del método;
- Elección de los puestos de referencia. Los puestos de referencia se eligen para facilitar el manejo de los factores de valuación;

- Ordenamiento de los factores de valuación. Cada puesto de referencia se valúa de acuerdo con los factores de valuación;
- Valuación de los factores en los puestos de referencia. Si se conocen los salarios de los cargos de referencia, se otorga el valor monetario;
- Creación de la matriz de ordenamiento y de valuación de los factores. La labor es conciliar los resultados de la valuación de factores con los originados en el ordenamiento original de los factores; y
- Escala comparativa de puestos. Se transforma la matriz de jerarquización y valuación de los factores en una escala comparativa de puestos. (Chiavenato, 2011)

Con la escala anterior finaliza el instrumento de valuación de puestos; ubicando a cada puesto en relación con cada factor. Imagen 3.2 (Chiavenato, 2011).

Imagen 3.2 Comparación de factores de puestos.

Comparación de Factores de puestos.					
TASA	RESPONSABILIDAD	HABILIDAD	ESFUERZO MENTAL	ESFUERZO FISICO	CONDICIONES DE TRABAJO
2.00	—	Asistente	—	Mecánico A	—
—	—	—	—	Mecánico B	E. de limpieza
—	Operador de montacargas	Operador de montacargas	Asistente	Operador de montacargas	—
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
1.50	E. de limpieza	—	E. de limpieza	—	—
—	—	E. de limpieza	—	—	Mecánico B
—	—	—	Operador de montacargas	—	—
—	—	—	—	—	—
1.00	—	—	—	E. de limpieza	—
—	E. de limpieza	E. de limpieza	—	—	—
—	—	—	Asistente	—	—
—	—	—	—	—	Mecánico
—	—	—	—	—	Operador de montacargas
—	—	—	—	—	Asistente
.50	—	—	E. de limpieza	—	E. de limpieza
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
.00	—	—	—	—	—

Fuente: Werther & Davis, 2008

d. **Método de puntos (point rating).** En este método los evaluadores asignan valores numéricos a factores específicos de los puestos de trabajo; la suma de estos valores da por resultado una evaluación cuantitativa del valor relativo de un puesto de trabajo (Wayne, 2010).

En el método de puntos para la evaluación de puestos se realizan las siguientes tareas (Wayne, 2010).

- Selección del conglomerado de puestos de trabajo;
- Identificación de los factores relevantes;
- Determinación de los grados y definición de cada factor relevante;
- Ponderación de los factores;
- Determinación de los valores de puntos de los factores;
- Validación del sistema de puntos (Wayne, 2010).

Fue el estadounidense Merrill R. Lott quien creó este método, también llamado valuación por factores y puntos (Chiavenato, 2011).

Este método se ha convertido en el más utilizado por las organizaciones, ya que ha demostrado que ser eficiente y en vez de utilizar niveles salariales, como el método de comparación por factores, las corporaciones tienden a utilizar puntuaciones especializadas (Werther & Davis, 2008).

La técnica de este método es analítica; pues los componentes de los puestos se comparan mediante factores de valuación, también es un método cuantitativo; es decir, se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento del puesto y se obtiene el valor total con la suma de estos valores numéricos (Chiavenato, 2011).

e. **Método de perfiles y escalas guía de Hay (plan Hay).** Este método es una versión detallada del método de puntos; utiliza los factores relevantes relacionados con el saber (know-how), la resolución de problemas, la responsabilidad y algunos otros elementos, asignándole valores en puntos a estos factores para determinar el total en los puestos de trabajo de una organización (Wayne, 2010).

- El saber cómo (know-how) se refiere al total de conocimientos y habilidades que se necesitan para lograr un desempeño satisfactorio;
- La resolución de problemas es el grado de pensamiento que requiere el puesto para analizar, evaluar, crear, razonar y extraer conclusiones;
- La responsabilidad se refiere al compromiso por la acción y a las consecuencias resultantes; y
- El cuarto factor, los elementos relevantes adicionales, se refiere a las condiciones excepcionales en el ambiente laboral (Wayne, 2010).

Este método se basa en la identificación y evaluación de cada puesto de trabajo, se enfoca en la valoración de los conocimientos, habilidades y responsabilidades necesarios para desempeñar un puesto de manera efectiva. El proceso de valoración de puestos mediante este método implica los siguientes pasos (Milkovich et al., 2020).

- Identificación de los factores de compensación;
- Creación de escalas guía;
- Descripción de los perfiles de puestos;
- Comparación y evaluación de los puestos; y
- Determinación de la estructura salarial (Milkovich et al., 2020).

Con este método se facilita la comparación de puestos; por lo tanto, el método sirve para determinar la equidad tanto interna como externa.

3.4. DISEÑO DE LA ESCALA SALARIAL

El diseño de una escala salarial es un proceso importante para establecer una estructura de remuneración equitativa y competitiva; una escala salarial bien diseñada garantiza que los sueldos y salarios sean justos, equitativos, consistentes y acordes con el valor y contribución de cada puesto.

3.4.1. Criterios de una escala de salarial

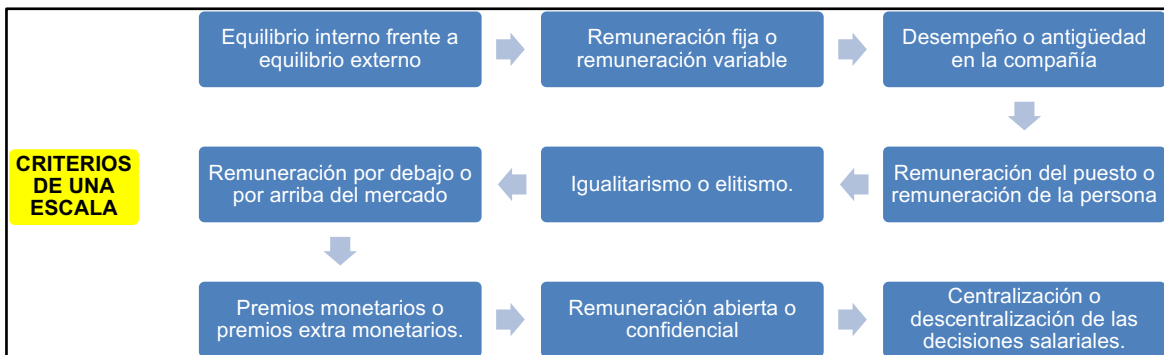
Una escala salarial bien diseñada garantiza que los salarios sean justos, consistentes y acordes con el valor y la contribución de cada puesto de trabajo; por ello existen 9 criterios básicos para generar una escala salarial.

- 1. Equilibrio interno frente a equilibrio externo.** El plan de remuneración de una escala salarial se debe percibir como un plan justo dentro de una organización; la equidad interna obedece al principio de justicia distributiva, que fija los salarios de acuerdo con las aportaciones que los colaboradores intercambian con la organización; con esta perspectiva psicológica, el recurso humano no cesa de comparar lo que aportan a la organización con lo que esta les regresa y de comparar esa ecuación del insumo/resultado con la de colegas que están dentro y fuera de la organización (Chiavenato, 2009).
- 2. Remuneración fija o remuneración variable.** La remuneración que proporciona la organización puede ser fija (mensuales o por hora) o cambiar de acuerdo con criterios de las metas o las ganancias de la organización. La mayoría de las organizaciones paga a su recurso humano salarios con una temporalidad; otras optan por valores flexibles para los puestos elevados, como los de presidentes, directores y gerentes (en función de los resultados de las operaciones) y de vendedores (Chiavenato, 2009).

3. **Desempeño o antigüedad en la compañía.** La remuneración puede dar importancia al desempeño y remunerarlo de acuerdo con las aportaciones individuales o puede ponerlo de acuerdo con la antigüedad que el trabajador tiene en la organización. En realidad, la cultura organizacional es la que definirá la importancia (Chiavenato, 2009).
4. **Remuneración del puesto o remuneración de la persona.** La compensación se puede enfocar en la medida en que el puesto contribuye a los valores de la organización o en la medida en que los conocimientos y las competencias del recurso humano contribuye al trabajo o a la organización. El sistema tradicional privilegia el salario debido a la aportación del puesto y no de la forma en que lo desempeña el colaborador. En este caso, el puesto representa la unidad de análisis para determinar la estructura salarial. Lo que interesa es el puesto y no su ocupante (Chiavenato, 2009).
5. **Igualitarismo o elitismo.** La remuneración puede incluir al mayor número posible de colaboradores dentro de un mismo sistema de remuneración (igualitarismo) o establecer diferentes planes debido a los niveles jerárquicos o los grupos de trabajadores (elitismo). La tendencia actual se dirige hacia los sistemas igualitarios que conceden poca importancia a los niveles jerárquicos, lo cual proporciona flexibilidad y propicia una mayor relación entre los subordinados y los gerentes y también una mayor cooperación (Chiavenato, 2009).
6. **Remuneración por debajo o por arriba del mercado.** La remuneración de los trabajadores puede estar en un nivel porcentual que se ubica debajo o arriba del mercado. La decisión de pagar por debajo del mercado es común en organizaciones pequeñas, jóvenes y no sindicalizadas, que operan en áreas poco desarrolladas en términos económicos. La decisión de pagar por arriba del mercado es común en organizaciones que procuran retener y motivar a sus colaboradores y minimizar sus costos de rotación y ausentismo (Chiavenato, 2009).

7. **Premios monetarios o premios extra monetarios.** El plan de remuneración puede hacer hincapié en motivar a los colaboradores por medio de recompensas monetarias, como los salarios y los premios salariales, o de recompensas extra monetarias, como con trabajos más interesantes o con la seguridad de empleo (Chiavenato, 2009).
8. **Remuneración abierta o confidencial.** Los colaboradores pueden tener acceso abierto a la información sobre la remuneración de otros colegas (remuneración abierta) o se puede impedir que los trabajadores tengan acceso a esa información (remuneración confidencial). La remuneración abierta tiene más éxito, pues propicia la confianza (Chiavenato, 2009).
9. **Centralización o descentralización de las decisiones salariales.** Las decisiones sobre la remuneración pueden estar bajo el control de un órgano central o ser delegadas a los gerentes descentralizados. En el sistema centralizado, las decisiones se suelen tomar y controlar en el área de recursos humanos. En el sistema descentralizado, las decisiones son delegadas a los gerentes de línea (Chiavenato, 2009). Figura 3.3

Figura 3.3 Criterios de una escala salarial.



Fuente: Elaboración propia con datos de Chiavenato, 2009.

Estos criterios proporcionan una base sólida para elaborar una escala salarial. Sin embargo, es importante adaptarlos a las necesidades y contextos de cada empresa.

3.4.2. Política salarial

La política salarial es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y filosofía de la organización respecto de los asuntos de remuneración de sus colaboradores; esta enfatiza que debe ser coherente con los objetivos estratégicos de la empresa y promover la equidad interna y externa (Chiavenato, 2011).

La política salarial es dinámica y evoluciona debido al aprendizaje, y se perfecciona gracias a su aplicación a situaciones que se modifican con rapidez. Por ello el contenido de una política salarial debe incluir (Chiavenato, 2011):

- Estructura de puestos y salarios: es decir, clasificación de los puestos y las bandas salariales para cada clase de puestos.
- Salarios de admisión: para las diversas escalas salariales; el salario de admisión para cada puesto coincide con el límite inferior de la escala salarial.
- Previsión de reajustes salariales: por determinación legal (en sentencias de juicios laborales en torno a contratos colectivos) o espontáneos.

En este capítulo, se exploraron los conceptos fundamentales de la estructura salarial, desde la definición de rangos salariales y la diferenciación entre compensación y remuneración, hasta la importancia de la valuación de puestos mediante diversos métodos.

La comprensión detallada de estos elementos es esencial para establecer una estructura salarial equitativa y competitiva, alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

CAPÍTULO IV. EMPRESA CASO DE ESTUDIO

En este capítulo, se presentará la importancia de analizar un caso de estudio, así como la información detallada de la empresa objeto de observación, incluyendo sus antecedentes, estructura organizacional, servicios ofrecidos, su filosofía, etc.

4.1. CONTEXTO DE LA EMPRESA

Detallar un estudio de caso será el primer paso de este apartado, el cual permitirá analizar en profundidad los desafíos y las oportunidades de una empresa en particular y contextualizar a la empresa será el siguiente paso para entender su problemática y comprender la situación en la que se encuentra. Es importante mencionar que, a solicitud de la empresa y en apego al contrato de confidencialidad con el que cuenta la empresa, en lo sucesivo al referirnos a ella será con el nombre de “Estructuras Metálicas”. Esto garantiza la privacidad y la protección de la información sensible de la empresa, respetando sus políticas y procedimientos internos.

4.1.1. La empresa como caso de estudio

La elección de un caso de estudio constituye una indagación basada en la experiencia que examina un fenómeno contemporáneo dentro de su entorno real. Es así, que los casos de estudio permiten una exploración detallada y profunda de fenómenos complejos en su contexto real, lo que facilita la comprensión de la dinámica y las interacciones entre diferentes variables (Yin, 2018).

Esta profundidad de análisis brinda una visión completa y rica del tema de estudio, lo que proporciona una base sólida para la formulación de teorías, la identificación de patrones y la generación de hipótesis, como es el caso de esta investigación.

También es importante considerar que los casos de estudio al ofrecer la oportunidad de explorar situaciones prácticas y reales, permite a los investigadores vincular la teoría con la práctica. Esta conexión con la realidad aumenta la relevancia y la aplicabilidad de los resultados de la investigación, lo que los hace más significativos y útiles para la toma de decisiones en el mundo real.

Otra ventaja importante de los casos de estudio es su capacidad para abordar preguntas complejas desde múltiples perspectivas. Al analizar un caso desde diferentes ángulos, los investigadores pueden capturar la complejidad inherente del fenómeno estudiado y obtener una comprensión más completa de sus diversas dimensiones (Merriam, 1998).

Además, los casos de estudio permiten la exploración de procesos y eventos a lo largo del tiempo, lo que facilita el análisis de tendencias, cambios y evoluciones en un determinado contexto. Esta perspectiva proporciona una visión más completa de la dinámica de un fenómeno y permite identificar factores causales y relaciones.

En cuanto a la elección de un caso de estudio en particular, esta decisión puede estar motivada debido a la relevancia e importancia del tema de investigación. Un caso que represente un ejemplo destacado del fenómeno estudiado puede proporcionar una comprensión más profunda y significativa del tema, lo cual es justamente el motivo de elección de esta investigación sobre un sistema equitativo de sueldos y salarios.

En resumen, los casos de estudio son una herramienta valiosa y poderosa en una investigación, que ofrece una serie de ventajas en términos de relevancia, aplicabilidad y comprensión. La elección de un caso de estudio específico se basa en una variedad de factores, incluyendo la relevancia del caso, la disponibilidad de datos y consideraciones metodológicas, y puede proporcionar una comprensión significativa y completa del fenómeno estudiado.

4.1.2. Antecedentes y ubicación geográfica

La Empresa “Estructuras Metálicas” es una empresa mexicana destacada especialista en diseñar, fabricar e instalar estructuras metálicas y arquitectónicas, así como también en desarrollar, gestionar y ejecutar proyectos de carácter estructural.

La empresa cuenta con una trayectoria de más de 25 años en los cuales la empresa se ha posicionado en el mercado de instalación de estructuras metálicas y arquitectónicas, así como los proyectos descritos, entregando numerosos resultados de alta calidad.

La fundación de “Estructuras Metálicas” se remonta a su fundación en 1995 por el Ingeniero Civil José Ricardo López Elías que tenía una visión inicial de prestar servicios de estructuras metálicas, en su momento brindando soluciones estéticamente atractivas; desde esta etapa inicial, “Estructuras Metálicas” se enfocó en ofrecer soluciones de alta calidad, adaptadas a las necesidades de cada cliente que tenía en dichos inicios.

En los siguientes años, la empresa se centró en la fabricación de estructuras metálicas para la industria de la construcción comercial y alrededor de los siguientes 5 años, su reputación creció gracias a la entrega de proyectos exitosos y a la satisfacción de los clientes, permitiéndole a “Estructuras Metálicas” a expandirse y diversificarse en sus servicios, incluyendo la fabricación de puentes, naves industriales, edificios corporativos y otras estructuras de mayor escala.

Para los años de 2010, 2011 y 2012 tuvo un crecimiento económico a un ritmo del 25% anual en promedio permitiéndole invertir en tecnología y maquinaria de última generación para mejorar sus capacidades de producción.

A medida que la demanda de proyectos aumentaba, “Estructuras Metálicas” incrementaba año con año su HeadCount, por lo que para el año 2020 contaba ya con un HeadCount de alrededor de 200 personas; en sus diferentes proyectos; de los cuales contaba con profesionales altamente calificados como arquitectos, ingenieros estructurales y expertos en fabricaciones estructurales, que trabajan para crear soluciones personalizadas de los diversos clientes.

La imagen de “Estructuras Metálicas” se ha construido sobre la base de su compromiso con la calidad, la seguridad y la satisfacción de los clientes, lo que ha generado relaciones sólidas con empresas constructoras, con municipios del país dado los proyectos municipales y estatales en los que la empresa ha colaborado; pero sobre todo las relaciones comerciales se han generado por la capacidad de entrega puntual y la excelencia en la ejecución de proyectos.

Con un enfoque en el crecimiento sostenible y un compromiso constante con la excelencia, "Estructuras Metálicas" sigue ampliando su alcance en el mercado. Busca activamente oportunidades en proyectos desafiantes, lo que no solo fortalece su posición en el mercado, sino que también contribuye al desarrollo económico y social tanto dentro como fuera de la organización.

Durante su trayectoria, la empresa "Estructuras Metálicas" ha labrado un camino hacia el éxito mediante una estrategia enfocada en un mercado particular: el sector de la construcción.

La empresa ha puesto un énfasis considerable en proyectos del ámbito público y, en menor medida, en colaboraciones con empresas privadas involucradas en la industria de la construcción. Esta decisión estratégica se fundamenta en la especialización de la empresa en los servicios que ofrece, lo que le ha permitido destacarse en un mercado altamente competitivo.

El mercado de la empresa abarca principalmente entidades gubernamentales y organizaciones del sector público que buscan soluciones estructurales de alta calidad para sus proyectos de construcción. Este segmento incluye gobiernos municipales, estatales y federales, así como instituciones gubernamentales encargadas de infraestructuras y desarrollo urbano.

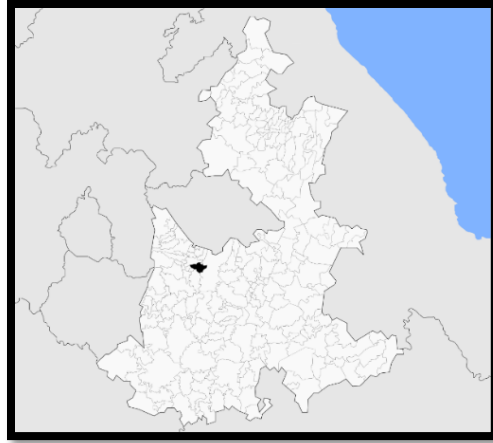
La empresa al orientarse hacia el sector de la construcción y específicamente a la instalación de estructuras metálicas, busca establecer relaciones sólidas y a largo plazo, capitalizando la estabilidad y continuidad de proyectos en el ámbito público.

La empresa también considera a empresas privadas participantes en proyectos de construcción, aunque este segmento es de menor envergadura en comparación con el sector público. Constructoras, desarrolladores inmobiliarios y otros actores privados que requieran soluciones especializadas en estructuras metálicas pueden beneficiarse de la experiencia y calidad de los servicios ofrecidos por la empresa "Estructuras Metálicas".

Este enfoque estratégico responde a varias razones fundamentales. En primer lugar, permite a la empresa mantener un control directo sobre la calidad y ejecución de proyectos, factores críticos en la ingeniería estructural y construcción. Además, la especialización en satisfacer las necesidades específicas de estos clientes ha contribuido al crecimiento constante de la empresa, consolidándola como un actor confiable y preferido en su nicho de mercado.

La empresa "Estructuras Metálicas" tiene su sede en San Andrés Cholula en el estado de Puebla. San Andrés Cholula tiene una ubicación estratégica en el centro occidental del estado de Puebla, lo que le brinda acceso a una amplia red de proveedores, clientes y oportunidades de negocio. Imagen 4.1

Imagen 4.1. Posición geográfica de San Andrés Cholula.



Fuente: [https://www. \(Google, 2020\)le.com.mx/maps/](https://www.google.com.mx/maps/)

San Andrés Cholula se encuentra en una posición geográfica privilegiada, con conexiones terrestres que facilitan el transporte de materiales y productos a nivel nacional. Esta extensa red de infraestructura facilita también la movilidad de profesionales, permitiendo la ejecución de proyectos en diversas regiones del país de manera eficiente y oportuna.

Además, la ciudad de Puebla se distingue por albergar una notable cantidad de universidades, lo que brinda a "Estructuras Metálicas" acceso a una amplia gama de recursos humanos altamente capacitados. Esta situación también abre la puerta a colaboraciones con expertos en diversos campos y proporciona oportunidades para participar en proyectos innovadores y de vanguardia en la región.

En resumen, la empresa está ubicada en una región estratégica que le otorga la capacidad de brindar servicios de alta calidad en estructuras metálicas y arquitectónicas tanto a nivel local como nacional. Esta ubicación privilegiada le proporciona una ventaja competitiva significativa al facilitar el acceso a diversos mercados y oportunidades de negocio.

4.1.3. Filosofía organizacional

La filosofía de “Estructuras Metálicas” se basa en la excelencia, la innovación y el compromiso con la calidad de cada proyecto que emprende; ofreciendo soluciones estructurales eficientes y seguras.

Tiene como misión:

Brindar la mayor seguridad, calidad, precisión y satisfacción para nuestros clientes, dando la mejor solución y garantía a cada proyecto.

La visión de “Estructuras Metálicas” es:

Posicionarnos en el mercado como la mejor empresa de construcción en acero estructural, apuntando siempre a la innovación para generar una identidad singular.

Y finalmente sus valores son:

- Compromiso. Cada paso y decisión en esta empresa van encaminados a brindar la mejor calidad y seguridad.
- Unión. La base de nuestro éxito radica en la calidad de nuestro equipo de trabajo, es por ello que la unión y el trabajo en equipo son pilares en el día a día.
- Fortaleza. En “Estructuras Metálicas” buscamos reflejar la calidad de nuestro trabajo mostrándonos como una empresa fortalecida y unificada.

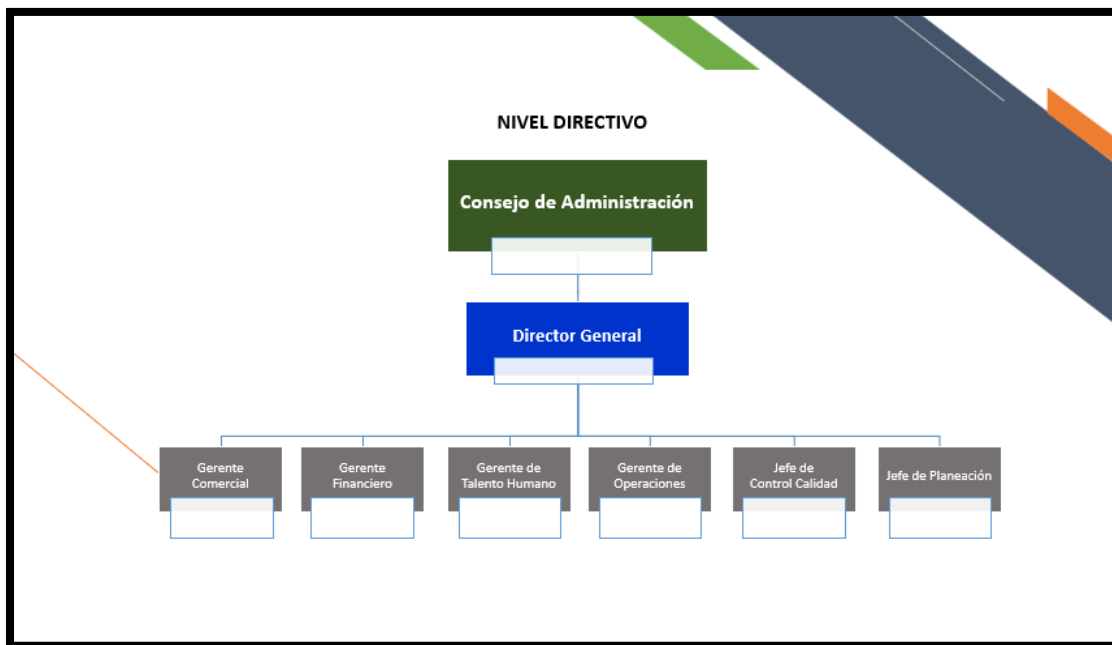
Estos valores guían a “Estructuras Metálicas” en cada aspecto de su trabajo y ayudan a cumplir la misión y visión como empresa de estructuras metálicas mexicana.

4.1.4. Organigrama de la empresa

La inclusión del siguiente organigrama de tipo vertical permite comprender la estructura de la organización y visualizar cómo se distribuyen los cargos y las responsabilidades dentro de esta. Esto proporciona un contexto importante para el análisis de la organización; sin embargo, por normas y directrices específicas de la organización se mantiene la confidencialidad del recurso humano que actualmente tiene el cargo.

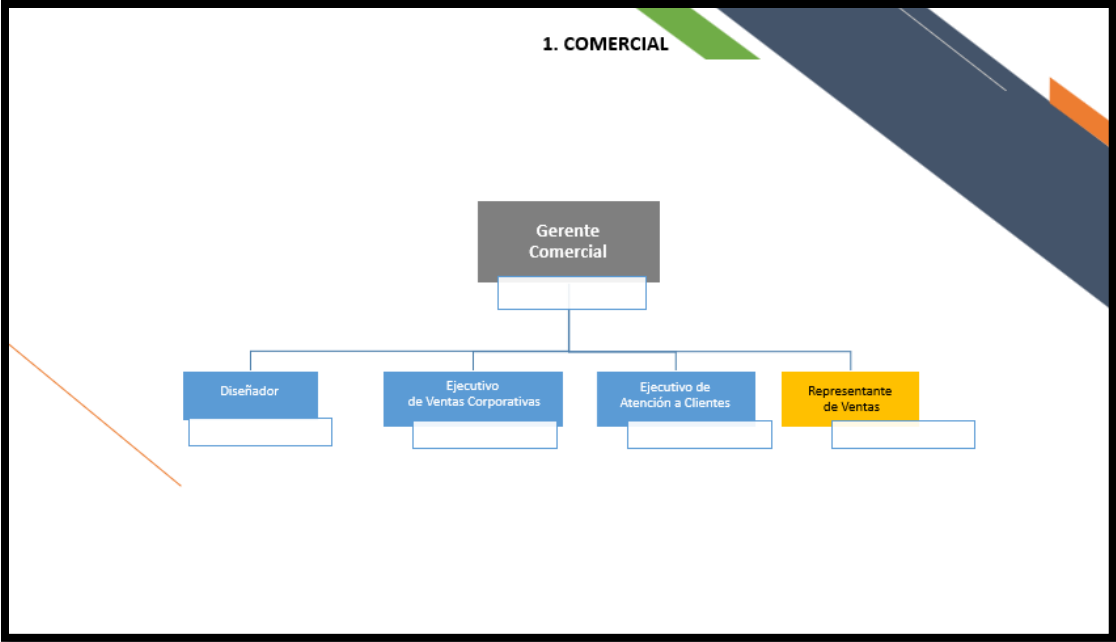
Como se observará, los organigramas muestran la jerarquía de los diferentes departamentos y la relación de supervisión entre ellos. Se puede observar que la empresa está dividida en varios niveles, desde la alta dirección hasta los departamentos operativos. Cada departamento tiene a su cargo un conjunto específico de funciones y responsabilidades.

Imagen 4.2 Organigrama nivel directivo.



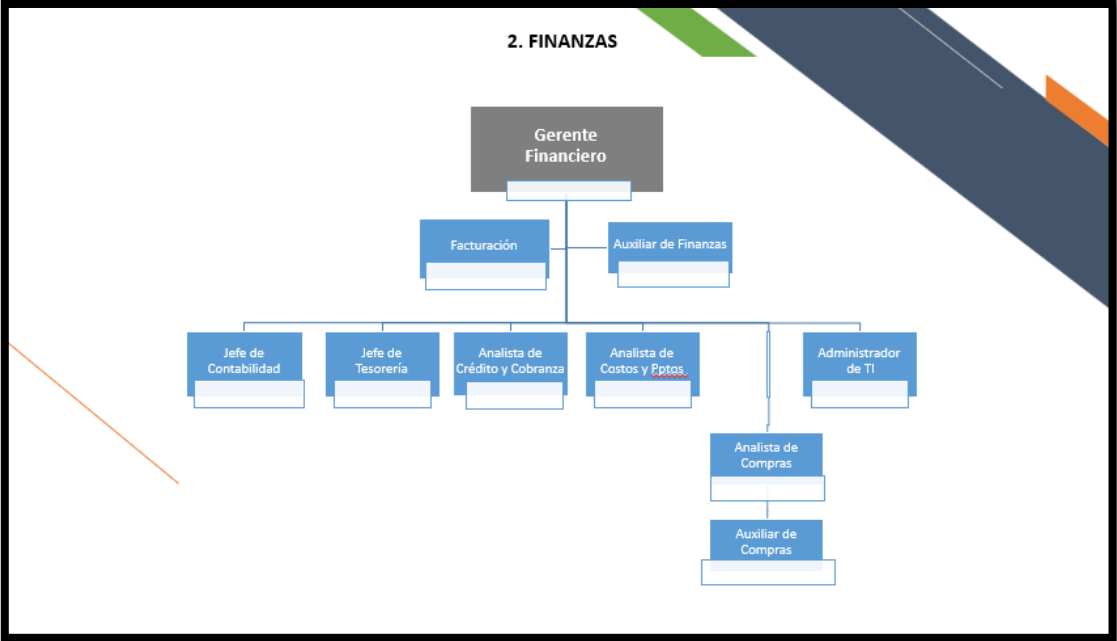
Fuente: Información proporcionada por la empresa caso de estudio.

Imagen 4.3 Organigrama 1. Departamento Comercial



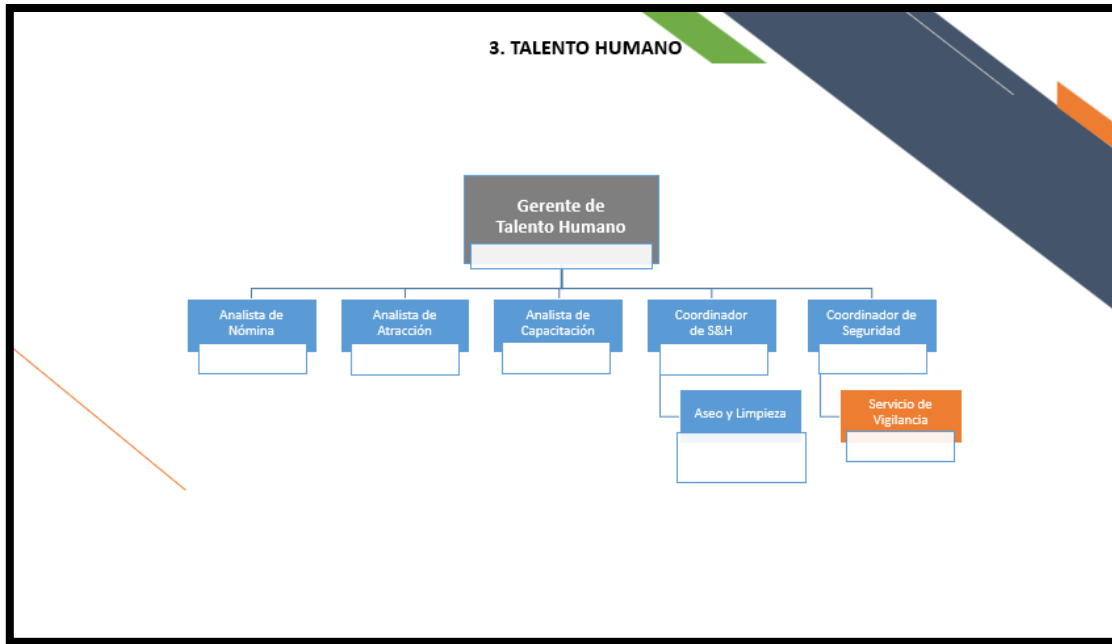
Fuente: Información proporcionada por la empresa caso de estudio.

Imagen 4.4 Organigrama 2. Departamento Finanzas



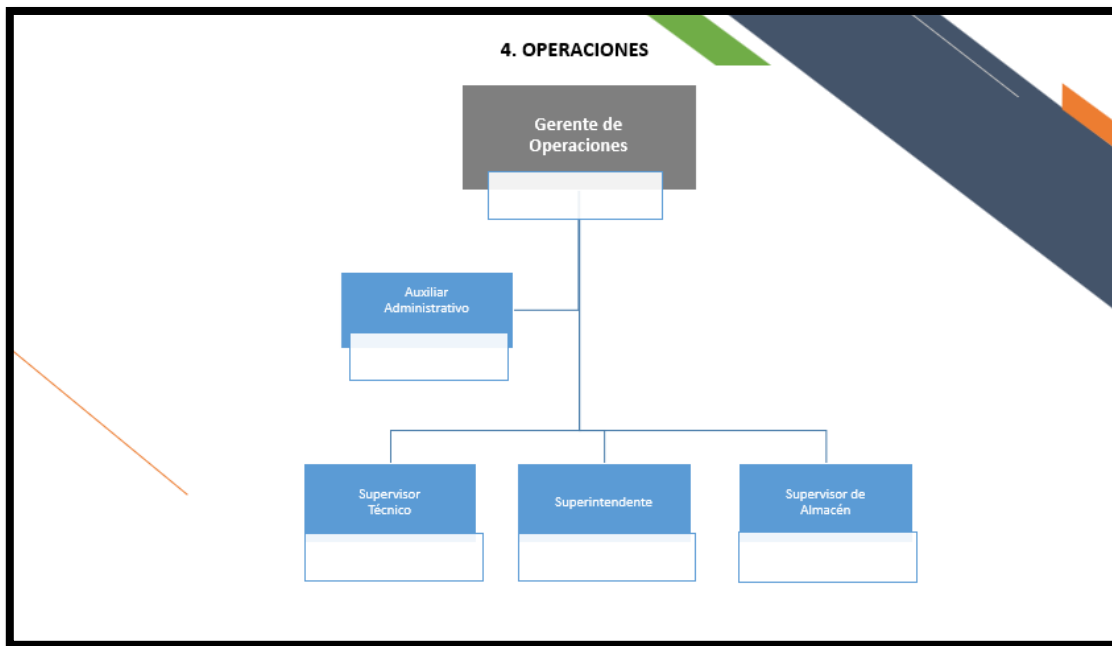
Fuente: Información proporcionada por la empresa caso de estudio.

Imagen 4.5 Organigrama 3. Departamento Talento Humano



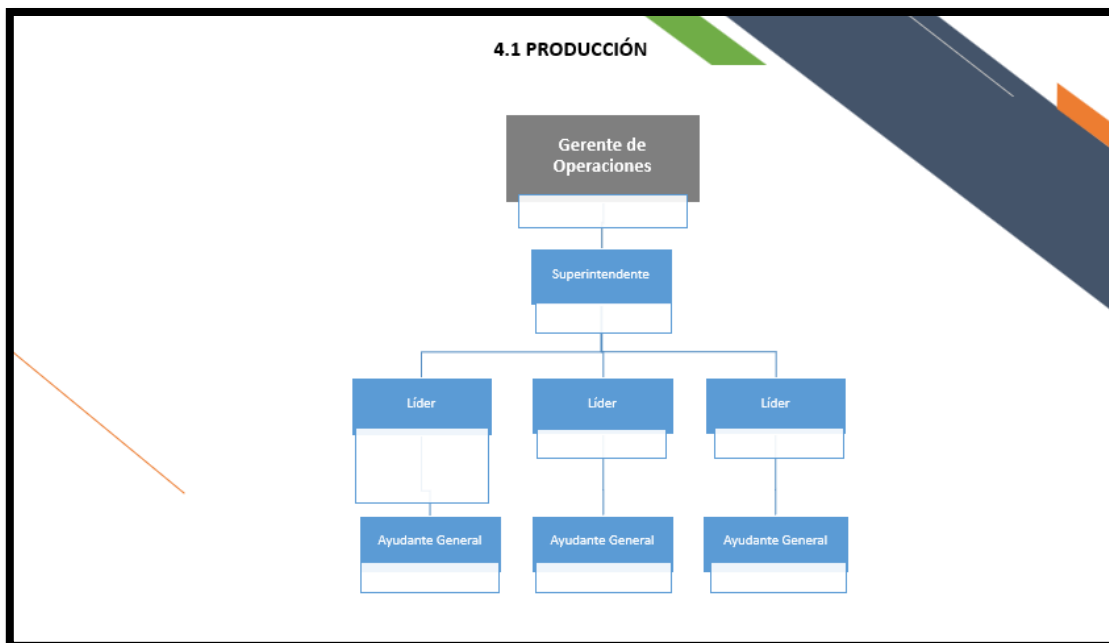
Fuente: Información proporcionada por la empresa caso de estudio.

Imagen 4.6 Organigrama 4. Departamento Operaciones



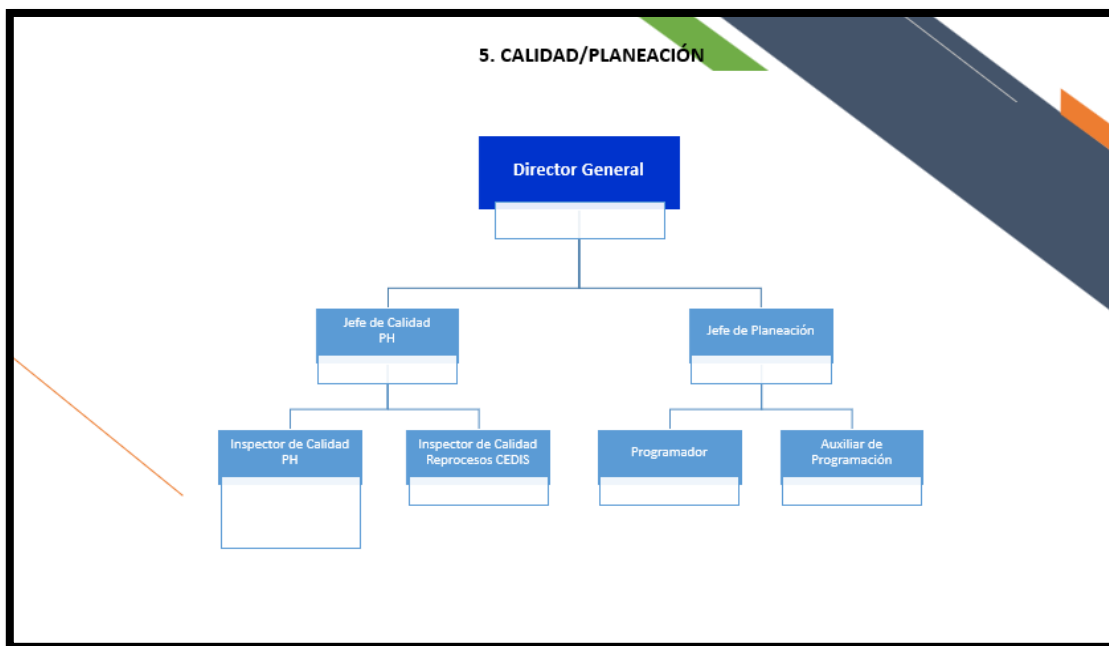
Fuente: Información proporcionada por la empresa caso de estudio.

Imagen 4.7 Organigrama 4.1 Departamento Producción



Fuente: Información proporcionada por la empresa caso de estudio.

Imagen 4.8 Organigrama 5 Departamento de Calidad/Planeación



Fuente: Información proporcionada por la empresa caso de estudio.

4.1.5. Planes de desarrollo y expansión

Mirando hacia el futuro, la empresa "Estructuras Metálicas" ha trazado una visión ambiciosa y específica para los próximos cinco años. Su objetivo primordial es alcanzar una posición destacada entre las primeras 100 mejores empresas en el sector de construcción de acero estructural a nivel nacional. Esta meta no solo implica un reconocimiento cuantitativo, sino que aspira a consolidarse como líder del mercado, destacando especialmente por su innovación y el compromiso continuo con la entrega de productos y servicios de máxima calidad.

Para materializar esta visión, la empresa continuará enfocándose en el sector de estructuras metálicas, el cual ha sido el pilar de su éxito. La estrategia se centra en expandir y fortalecer las relaciones con los clientes actuales y potenciales, abarcando tanto el ámbito público como el privado. Reconociendo la importancia de mantener un equilibrio entre estos dos segmentos del mercado, "Estructuras Metálicas" busca diversificar su cartera de proyectos, aprovechando las oportunidades presentes en ambos sectores.

Aunque los objetivos operativos se orientan hacia áreas críticas, la empresa se compromete a implementar medidas proactivas para optimizar su gestión interna, priorizando la reducción de costos operativos y mejorando la eficiencia organizativa. Por ello la implementación de un sistema equitativo de sueldos y salarios se vislumbra como una herramienta fundamental para alcanzar estos objetivos.

La empresa reconoce que el éxito a largo plazo no solo se trata de cumplir con los estándares actuales, sino de anticipar y adaptarse a las demandas cambiantes del mercado, incorporando innovación y tecnología en su quehacer diario. En este sentido, la visión de ser líderes no solo se limita a la posición en rankings, sino a ser referentes en la industria, marcando pauta en términos de calidad, sostenibilidad y excelencia en la construcción de estructuras metálicas.

4.1.6. Responsabilidad social de la empresa

La empresa "Estructuras Metálicas" como se ha mencionado es una destacada organización dedicada a diseñar, fabricar e instalar estructuras metálicas y arquitectónicas, así como también en desarrollar, gestionar y ejecutar proyectos de carácter estructural, que se distingue por su compromiso con la responsabilidad social y la reducción de desigualdades.

En términos de responsabilidad social, la empresa ha implementado diversas iniciativas en diferentes áreas. En primer lugar, se enfocan en la seguridad y el bienestar de sus empleados, garantizando condiciones laborales seguras y saludables, promoviendo la capacitación, el desarrollo profesional y fomentando un ambiente de trabajo inclusivo, equitativo y respetuoso. Además, la empresa se preocupa por minimizar su huella ambiental, implementando prácticas de gestión ambiental, como el uso eficiente de recursos, la reducción de residuos y la adopción de tecnologías sostenibles en sus procesos de fabricación y construcción.

La empresa también se involucra en proyectos y acciones que contribuyen al desarrollo de las comunidades en donde tiene algún proyecto, participando en programas de apoyo social a través de los municipios estatales, como el apoyo en la construcción de espacios comunitarios, la colaboración con organizaciones sin fines de lucro, la promoción de la capacitación y el bienestar social.

En resumen, la empresa "Estructuras Metálicas" sustenta de manera activa su compromiso con la responsabilidad social, contribuyendo a tener una distribución equitativa de la riqueza, mejorando la igualdad de oportunidades y promoviendo la estabilidad social y económica de manera interna y externa. Su enfoque en la seguridad laboral, la protección ambiental y la contribución de apoyo a la comunidad en donde tiene proyectos demuestran su dedicación a ser una empresa socialmente responsable y a la vanguardia en prácticas empresariales sostenibles.

4.1.7. La empresa apegándose a la sostenibilidad

"Estructuras Metálicas" se ha posicionado como una empresa a la vanguardia en términos de sostenibilidad, reconoce la importancia de proteger al medio ambiente, por lo que ha adoptado prácticas y tecnologías que minimizan su huella ambiental.

En términos de sostenibilidad, "Estructuras Metálicas" se enfoca en utilizar materiales eco-amigables y de origen sostenible en sus proyectos, priorizando el uso de acero reciclado y otros materiales con menor impacto ambiental, evitando la extracción excesiva de recursos naturales.

Además, en "Estructuras Metálicas" se busca la eficiencia energética, de modo que en la realización de sus proyectos se hace con una reducción de emisiones de carbono, implementado tecnologías y prácticas que optimizan el consumo energético y reduciendo las emisiones contaminantes, contribuyendo de una manera pequeña, pero constante la lucha contra el cambio climático.

La empresa también promueve la reutilización y el reciclaje de materiales de uso común en las labores del día a día, así como también en sus proyectos de construcción, de manera que se evite el desperdicio y fomentando la economía circular.

En resumen, en la empresa de estructuras metálicas se destaca por su compromiso con la sostenibilidad y su adaptación a las tendencias de la globalización, utilizando en lo posible materiales eco-amigables, fomentando el reciclaje y la adopción de tecnologías innovadoras, demostrando con ello su compromiso con la protección del medio ambiente y su contribución a un futuro más sostenible.

En este capítulo, se presentó una visión completa de la empresa de estructuras metálicas, desde sus inicios hasta su posición actual en el mercado. Se exploraron aspectos clave como su filosofía organizacional, estructura interna, estrategias de mercado y planes futuros; de igual forma se dio a conocer su compromiso con sus clientes, así como la responsabilidad social y la sostenibilidad que distingue a la empresa. Finalmente, este análisis sienta las bases para comprender los desafíos y oportunidades que enfrenta la organización, preparando el terreno para las secciones siguientes del estudio.

CAPÍTULO V METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En este capítulo se describe la metodología utilizada, mencionando las técnicas, instrumento y tipos de investigación que se emplearon para el análisis de datos y la vía para alcanzar los objetivos que se propusieron previamente. Además, se describen los conceptos clave y las prácticas relacionadas con la metodología e investigación de campo.

5.1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

La presente investigación se enriqueció mediante un exhaustivo proceso de recopilación y análisis de datos provenientes de una amplia variedad de fuentes. Para ello, se emplearon rigurosos métodos de investigación documental que incluyó la revisión minuciosa de documentos tales como libros, revistas académicas, ensayos científicos, repositorios científicos de renombre y otras fuentes relevantes.

La elección de la investigación documental se basó en la disponibilidad de un amplio espectro de fuentes de información, lo cual permitió acceder a una diversidad de teorías, modelos y enfoques existentes relacionados con el tema de estudio. Además de posibilitar la exploración de tendencias, descubrimientos y debates actuales en el área de investigación.

Es fundamental resaltar que el proceso de investigación documental no se limitó únicamente a la recolección de datos, sino que también comprendió un análisis crítico, un cotejo exhaustivo, una comparación meticulosa y una interpretación profunda de la información recopilada. Este enfoque metodológico permitió adentrarse en el conocimiento teórico subyacente y ampliar significativamente la perspectiva en torno a los pilares fundamentales que sustentan la presente investigación.

5.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Para este estudio, se llevó a cabo una investigación de campo siguiendo un proceso riguroso y meticuloso, con el objetivo de recopilar información precisa y enriquecer el análisis de la empresa objeto de estudio.

Inicialmente, se desarrollaron los instrumentos de recopilación de datos, basados en una fundamentación teórica, los cuales fueron sometidos a múltiples revisiones para ajustarlos y validarlos de manera apropiada.

Una vez establecidos los instrumentos definitivos, se determinó que la distribución entre los involucrados internos de la empresa de estructuras metálicas se limitaría exclusivamente al personal administrativo, compuesto por aproximadamente 45 personas, esto debido a que representan el personal clave y será con el que se inicie la equidad en los sueldos y salarios. Dado que este grupo de empleados desempeña roles diversos y tiene horarios diferentes, se optó por utilizar la técnica del cuestionario para recopilar información.

Los cuestionarios fueron diseñados específicamente para obtener datos relevantes que alimentarían el método de valuación empleado en la investigación, así como para obtener percepciones sobre la implementación propuesta de un sistema equitativo de sueldos y salarios, esto permitiría evaluar los resultados de la hipótesis planteada.

Todas las actividades relacionadas con esta etapa de la investigación de campo se detallan minuciosamente en una tabla específica, identificada como Tabla 5.1. Esta tabla ofrece un registro detallado que documenta cada paso del proceso, desde el primer contacto con la empresa hasta la aplicación de los instrumentos y la posterior obtención de resultados.

Tabla 5.1 Bitácora de las actividades de investigación de campo.

No.	Fecha	Actividad	Resultado
1	01/08/2022	Solicitud formal en la empresa para que esta sea el caso de estudio.	Aceptación
2	23/09/2022	Explicación a directivos de alcances, limitaciones, etc., de esta investigación.	Se aclara información.
3	30/01/2023	Revisión de literatura para generar el instrumento.	Identificación de información y análisis del método a utilizar.
4	27/03/2023	Aproximación con la empresa objeto de estudio para obtener autorización y colaboración.	Aprobación y compromiso de colaboración.
5	12/06/2023	Revisión del instrumento para garantizar su validez y autorización para su aplicación.	Obtención de aprobación.
6	27/11/2023	Inicio de la aplicación de los cuestionarios al personal de la empresa objeto de estudio.	Observación directa y recopilación de respuestas
7	30/11/2023	Finalización de la aplicación de los instrumentos.	Recolección de información.
8	01/12/2023	Análisis de resultados obtenidos de los instrumentos.	Identificación de patrones y tendencias.

Fuente: Elaboración propia.

5.3. INSTRUMENTOS

En el marco de la operacionalización de variables, el diseño de los instrumentos se destacó como una etapa crucial, resultando en herramientas meticulosamente elaboradas con el propósito de recopilar información precisa y detallada sobre el personal de la empresa objeto de estudio.

Para entender la creación de los instrumentos, es importante considerar el siguiente contexto: el HeadCount de la empresa que es objeto de investigación alcanza aproximadamente 200 personas en su capacidad máxima al día de hoy (febrero 2024), compuesto por 45 personas en puestos administrativos y el resto en funciones operativas.

Dada la importancia estratégica del personal administrativo, en comparación con el personal operativo, y teniendo en cuenta su relativa estabilidad dentro de la empresa, se decidió enfocar y aplicar los instrumentos de investigación específicamente a este grupo de empleados. Esta decisión se fundamenta en una verificación y validación previa de los instrumentos por parte tanto de la empresa objeto de estudio como del comité encargado de la investigación, realizada en múltiples ocasiones para garantizar su fiabilidad.

Es importante mencionar que también la elección se fundamentó en la necesidad de iniciar el proceso de ajuste salarial en función de la evaluación de los puestos, asegurando así que las compensaciones sean justas y equitativas para este segmento del personal. Además, se ha considerado que este ajuste salarial está contemplado dentro del presupuesto de la empresa, lo que garantice la viabilidad financiera de dicha iniciativa y su implementación sin afectar adversamente otras áreas operativas.

Los instrumentos desempeñaron un papel crucial en el desarrollo de esta investigación, siendo herramientas fundamentales para validar la integridad de la información necesaria. Su propósito principal fue obtener datos específicos relacionados con la valuación de puestos dentro de la empresa objeto de estudio, así como capturar la percepción del personal administrativo sobre este proceso.

El primer instrumento se presenta detalladamente en el Anexo 1, este instrumento no solo busca obtener datos sobre las responsabilidades, habilidades requeridas y nivel de experiencia de los empleados, sino que también se utiliza para recabar información sobre el salario actual de cada trabajador y otros datos importantes. De esta manera, se obtiene una visión completa de la estructura de remuneración de la organización, permitiendo evaluar tanto la jerarquía como la compensación asociada a cada puesto dentro de la empresa.

Respecto al segundo instrumento que de igual forma se presenta en el Anexo 2, consistió en un cuestionario que consta de 10 ítems diseñados para capturar la opinión y percepción del personal administrativo en relación con el sistema equitativo de sueldos y salarios. Este cuestionario permitió obtener información cualitativa sobre cómo perciben los empleados administrativos el proceso de valuación de puestos, así como sus opiniones sobre la equidad en la asignación de sueldos y salarios. Los datos recopilados a través de este cuestionario proporcionaron información valiosa para verificar la hipótesis de investigación.

Es importante resaltar que la elaboración y aplicación de dichos instrumentos se llevó a cabo con la previa autorización expresa de los directivos de la empresa objeto de estudio. A pesar del carácter confidencial de la información, los directivos otorgaron su aprobación de manera incondicional, lo que permitió llevar a cabo el análisis pertinente. Este consentimiento no solo valida la legitimidad de los datos recopilados, sino que también demuestra el compromiso de la empresa con la investigación y el mejoramiento continuo de sus procesos internos.

5.4. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para la presente investigación se llevó a cabo mediante un enfoque mixto, integrando la investigación documental y la investigación de campo.

Se inició con la creación de la construcción teórica mediante la revisión minuciosa y análisis exhaustivo de material bibliográfico, hemerográfico y otras fuentes relevantes, detalladas en el marco teórico. Esta revisión incluyó un análisis a fondo de la literatura relacionada con la valuación de puestos, sistemas de sueldos y salarios, etc., lo que facilitó el establecimiento de un marco teórico sólido que sirvió de base para la propuesta desarrollada, dando origen a:

Capítulo I: Fundamentos de sueldos y salarios;

Capítulo II: Equidad en los sueldos y salarios;

Capítulo III: Estructura salarial; y

Capítulo IV: Empresa caso de estudio.

Este proceso proporcionó el marco conceptual necesario para abordar la temática del diseño y propuesta de un sistema equitativo de sueldos y salarios. A partir de la construcción teórica, se identificaron las variables relevantes para la investigación. Estas variables fueron operacionalizadas para facilitar su medición y análisis.

La investigación de campo fue fundamental para obtener información específica y directa, involucrando activamente a los 45 empleados administrativos de la empresa. Aunque la empresa cuenta con una población total de 200 personas, se decidió enfocarse en este subgrupo para asegurar la relevancia y profundidad de la información recopilada. Esta selección también se basó en razones previamente discutidas en la sección 5.2 de esta investigación.

Es así, que el estudio de campo no solo se enfocó en la aplicación del instrumento, sino también en la revisión de literatura relacionada con el tema de investigación, explorando teorías existentes y hallazgos relevantes.

Para la creación de los instrumentos de recolección de datos, se recurrió a diversas teorías y recursos presentados en los primeros tres capítulos del marco teórico desarrollado.

Se dio especial énfasis a la teoría de valuación de puestos, específicamente al método de puntos, por su claridad y por su capacidad para reducir al mínimo la influencia subjetiva y ofrecer un desglose más detallado, mayor objetividad, flexibilidad, comparabilidad, transparencia y facilidad de mantenimiento en comparación con otros métodos. Esta elección se hizo con la intención de crear un instrumento sólidamente fundamentado que abordara eficazmente la pregunta de investigación.

Una vez que los instrumentos fueron validados, se procedió a su aplicación en la población objetivo. Se realizó un análisis de los datos recolectados utilizando técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales, así como análisis cualitativos para interpretar las respuestas de los cuestionarios. Esto permitió identificar patrones, tendencias y relaciones entre las variables estudiadas.

En conclusión, la combinación de la sólida construcción teórica, la participación directa de los directivos en la investigación de campo y la cuidadosa aplicación del instrumento en la empresa caso de estudio sentaron las bases para un análisis exhaustivo y contextualizado. Este enfoque integral garantizó la calidad y relevancia de los datos obtenidos, proporcionando un fundamento robusto para las interpretaciones y conclusiones que se presentarán en las secciones posteriores de esta investigación.

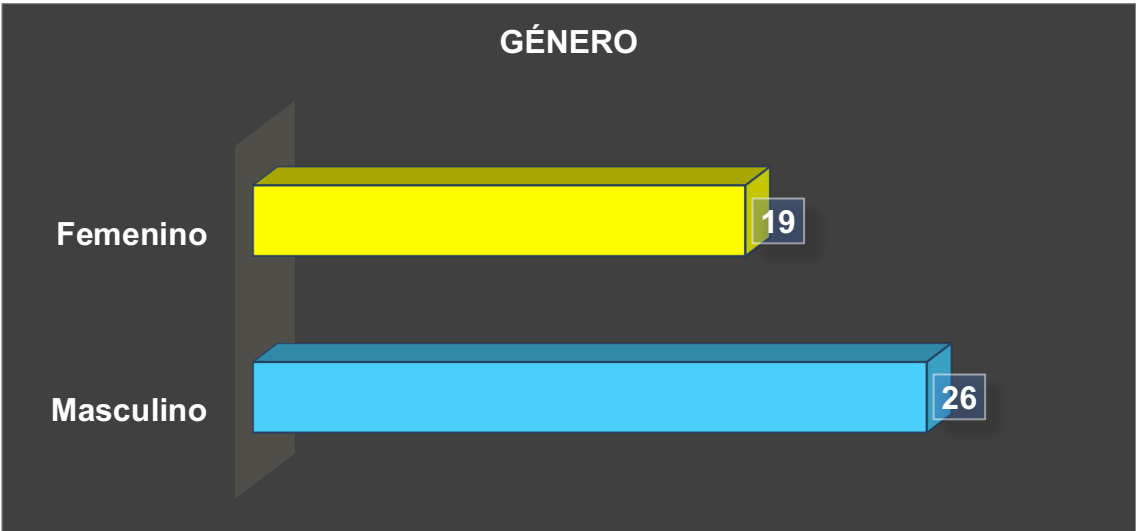
5.5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

La presentación de resultados desempeña un papel crucial en el proceso de investigación al proporcionar una visión clara y completa de los hallazgos obtenidos. En este caso específico, es esencial para validar la hipótesis y comprender a fondo el impacto del sistema equitativo de sueldos y salarios propuesto.

A continuación, se procede a presentar los hallazgos abarcando distintos aspectos pertinentes al personal administrativo de la empresa dedicada a la fabricación de estructuras metálicas. Estos resultados ofrecen una visión más clara de la percepción que tienen los empleados sobre la equidad salarial y otros aspectos relevantes en el entorno laboral.

En cuanto al género del personal encuestado, se observa que hay una ligera mayoría de hombres, con un total de 26, mientras que las mujeres representan un total de 19 en la total. Grafica 5.1

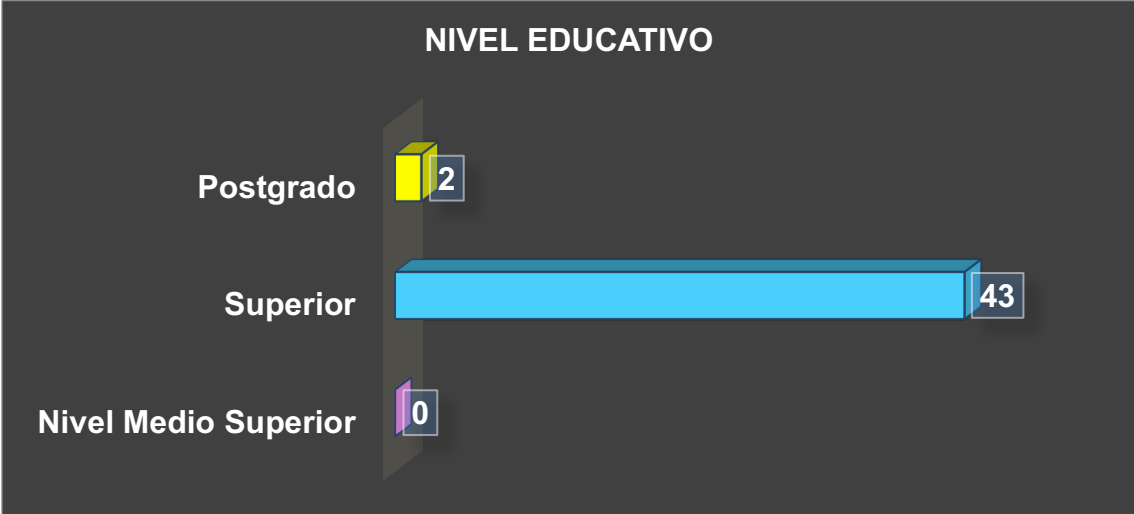
Grafica 5.1 Género del personal encuestado.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al nivel educativo, se destaca que 43 de los encuestados cuentan con educación superior, y 2 trabajadores tienen estudios de posgrado. Grafica 5.2

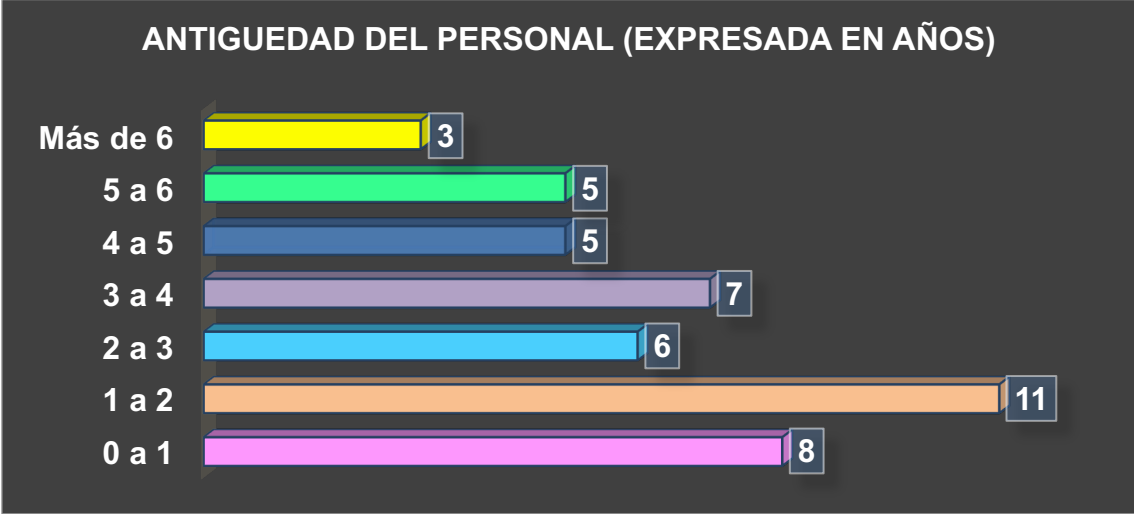
Grafica 5.2 Nivel educativo.



Fuente: Elaboración propia.

Con relación a la antigüedad del personal, se observan diferentes rangos de tiempo que los colaboradores han permanecido en sus puestos. Grafica 5.3

Grafica 5.3 Antigüedad del personal.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la pregunta ¿Cuál es su percepción respecto a su remuneración actual? reveló que 43 de los encuestados, porcentualmente hablando el 95.56%, consideran que su remuneración actual es deficiente. Solo un pequeño porcentaje, equivalente al 4.44%, expresó una percepción más positiva, con dos personas calificando su remuneración como muy buena y para las categorías de regular, bueno o excelente, no se registraron respuestas.

Estos resultados indican una clara insatisfacción generalizada en cuanto a la remuneración entre el personal administrativo encuestado. Grafica 5.4

Grafica 5.4 Percepción de los trabajadores sobre su remuneración.

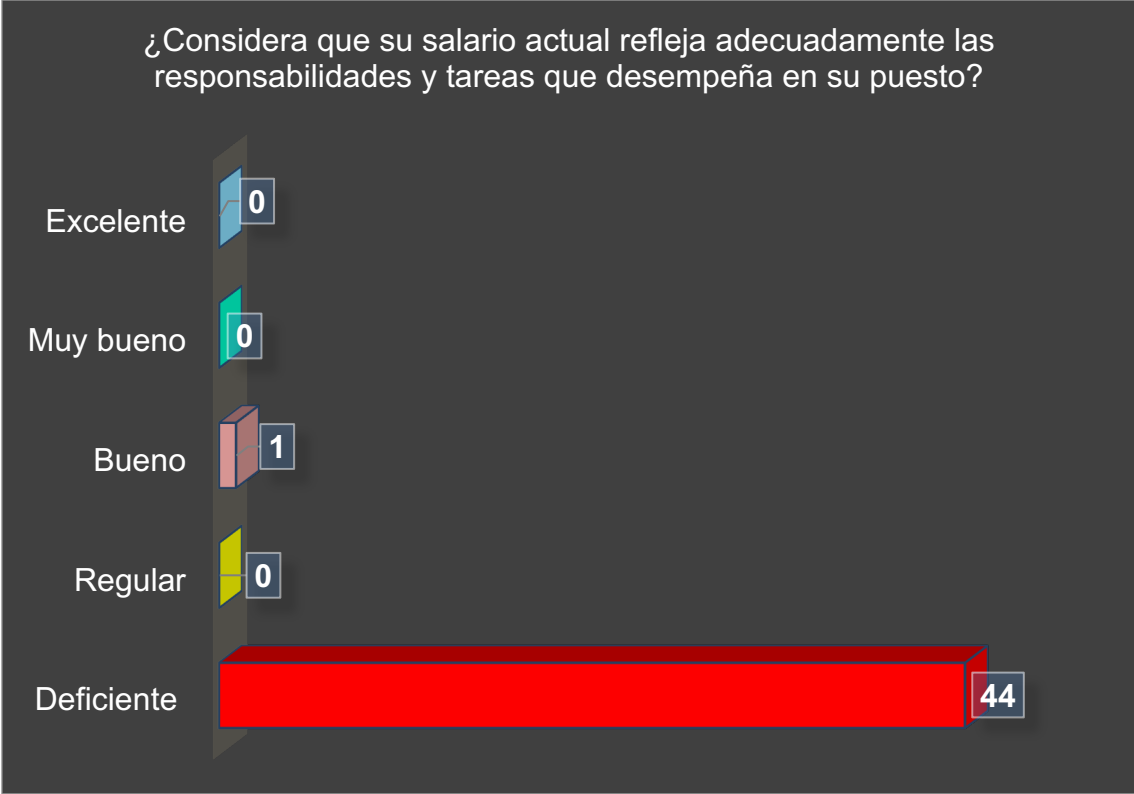


Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos de la pregunta ¿Considera que su salario actual refleja adecuadamente las responsabilidades y tareas que desempeña en su puesto?, 44 de los encuestados, que representan el 98% del total, calificaron su salario como deficiente en relación con las responsabilidades y tareas que desempeñan en su puesto. Solo 1 contestó como bueno y ningún encuestado calificó su salario como regular, muy bueno o excelente.

Esto sugiere una percepción generalizada de que los salarios no están alineados de manera adecuada con las responsabilidades y tareas desempeñadas por el personal administrativo en la empresa de estructuras metálicas. Grafica 5.5

Grafica 5.5 Salario actual VS. responsabilidades y tareas del puesto.



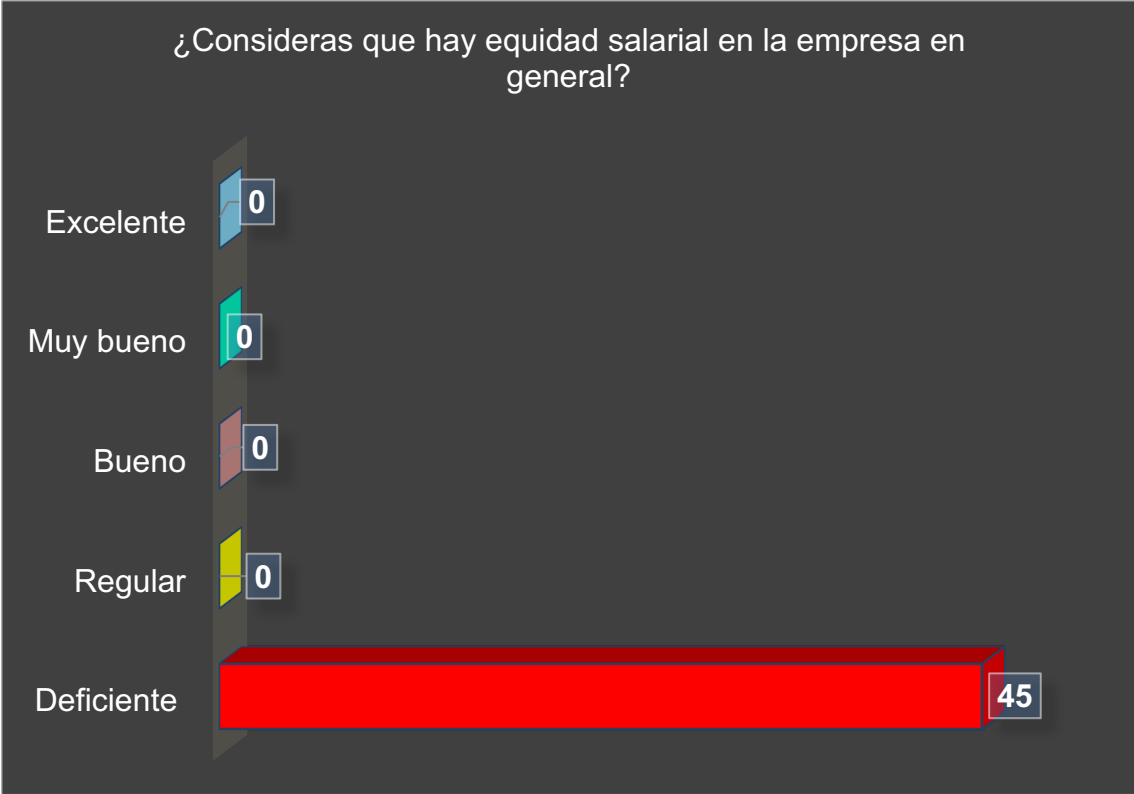
Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos de la pregunta ¿Consideras que hay equidad salarial en la empresa en general?, se observa que el 100% de los encuestados, es decir los 45 encuestados, perciben la equidad salarial como deficiente.

Lo anterior indica una percepción generalizada de insatisfacción con respecto a la equidad en la distribución salarial dentro de la empresa. Estos hallazgos destacan la necesidad de abordar de manera urgente las preocupaciones relacionadas con la equidad salarial para mejorar la satisfacción del personal.

Grafica 5.6

Grafica 5.6 Equidad salarial en la empresa.

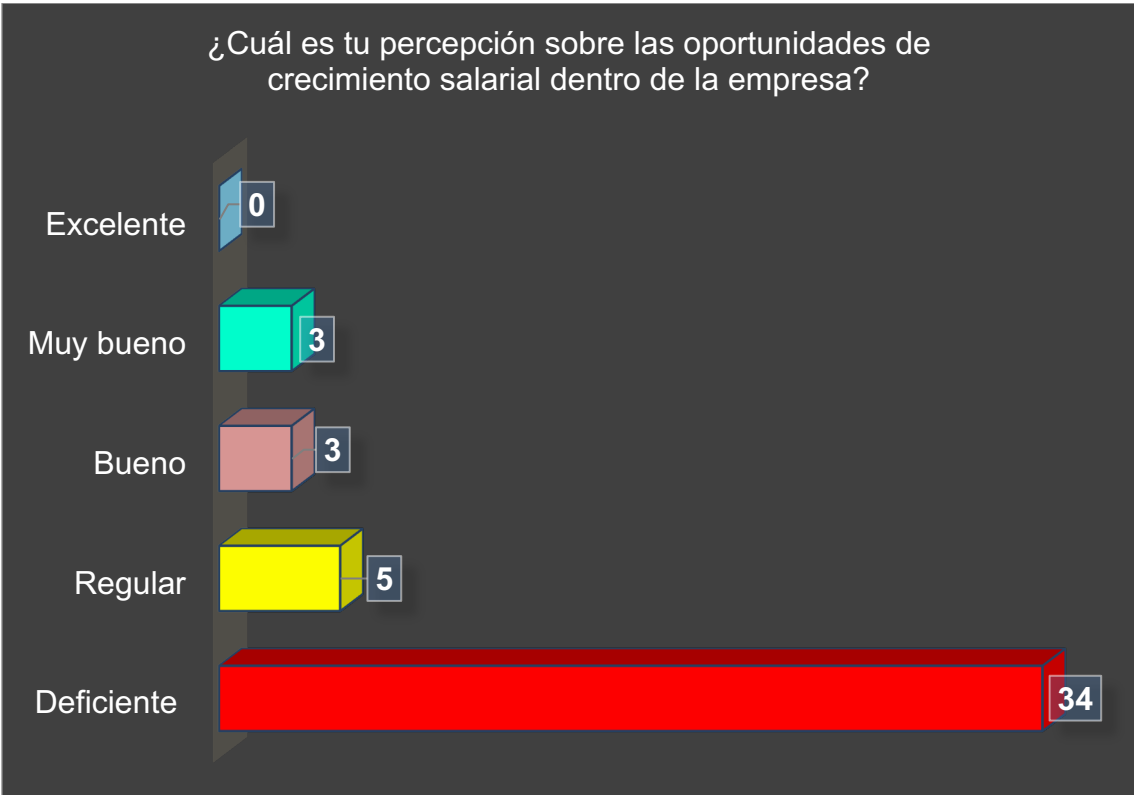


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la pregunta ¿Cuál es tu percepción sobre las oportunidades de crecimiento salarial dentro de la empresa?, se observa que 34 de los encuestados perciben las oportunidades de manera deficiente, representando el 75.60%. Solo un pequeño porcentaje considera las oportunidades como regulares 11.10%, es decir 5 encuestados y 3 como buenas y muy buenas que representan respectivamente el 6.70%. Ningún encuestado consideró las oportunidades de crecimiento salarial como excelentes.

Estos hallazgos sugieren que existe una percepción generalizada de insatisfacción o falta de claridad en cuanto a las oportunidades de crecimiento salarial dentro de la empresa. Grafica 5.7

Grafica 5.7 Equidad salarial en la empresa.

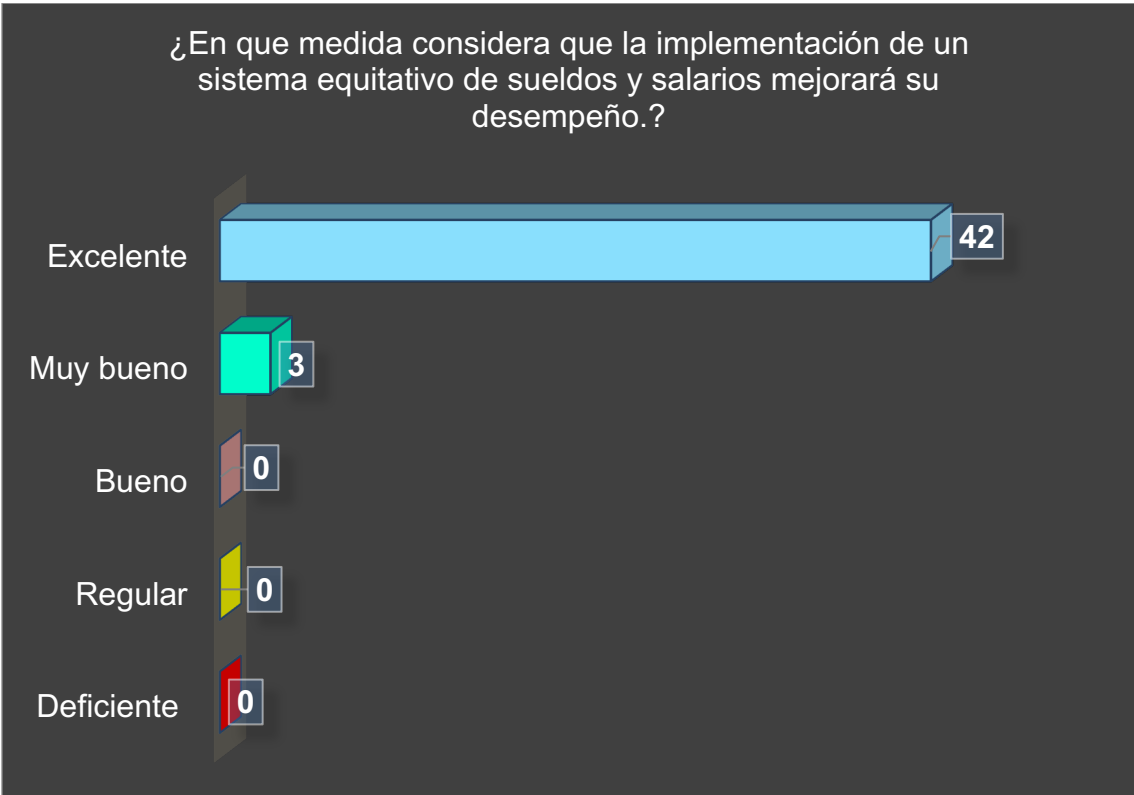


Fuente: Elaboración propia.

Considerando los resultados obtenidos de la pregunta ¿En qué medida considera que la implementación de un sistema equitativo de sueldos y salarios mejorará su desempeño?, se observa que ninguno de los trabajadores encuestados lo calificó como deficiente, regular o bueno; 3 trabajadores encuestados lo consideraron como muy bueno, lo que representa un 6.67%. La gran mayoría, 42 trabajadores, lo calificaron como excelente, lo que representa un 93.33%.

Estos resultados sugieren una percepción positiva generalizada entre el personal administrativo encuestado hacia la implementación de un sistema equitativo de sueldos y salarios en relación con la mejora de su desempeño laboral. Grafica 5.8

Grafica 5.8 Consideración de como el Sistema puede mejorar el desempeño.

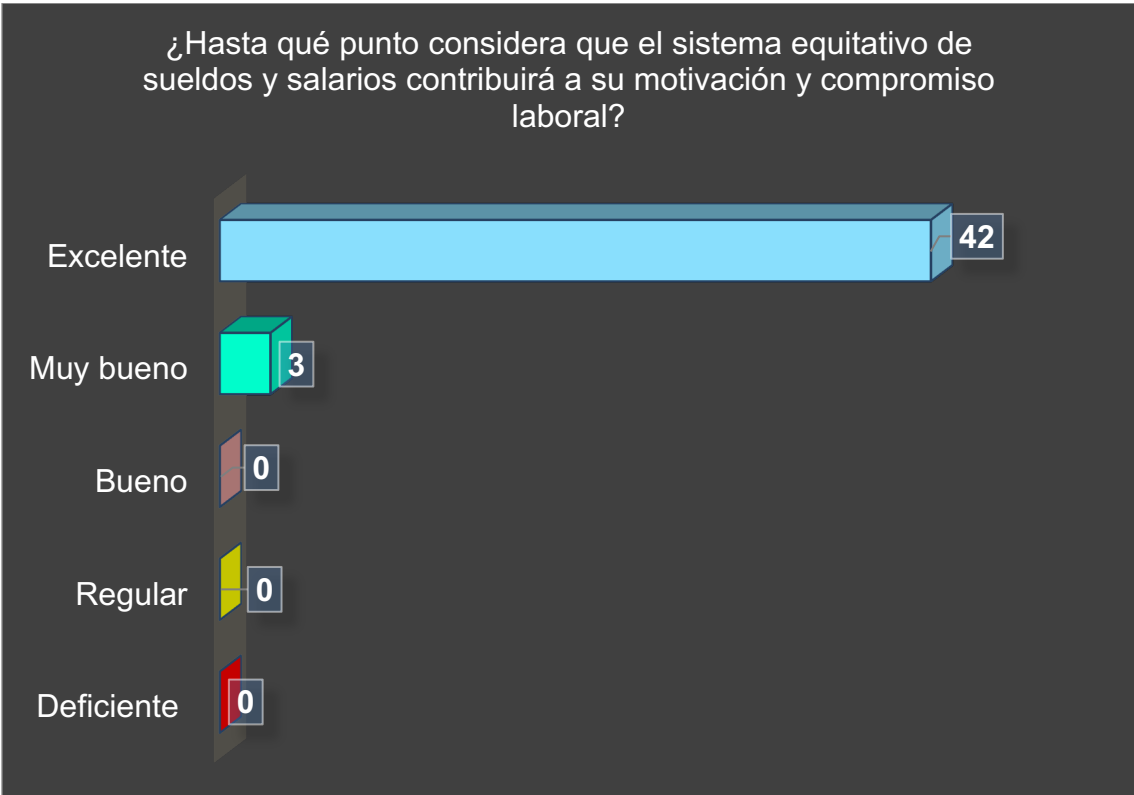


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la pregunta ¿Hasta qué punto considera que el sistema equitativo de sueldos y salarios contribuirá a su motivación y compromiso laboral?, se observa que ninguno de los trabajadores encuestados lo calificó como deficiente, regular o bueno; 3 trabajadores encuestados lo consideraron como muy bueno, lo que representa un 6.67%. La gran mayoría, 42 trabajadores, lo calificaron como excelente, lo que representa un 93.33%.

Estos resultados sugieren una fuerte percepción positiva entre los empleados respecto a cómo el sistema propuesto podría impactar positivamente en su motivación y compromiso laboral. Grafica 5.9

Grafica 5.9 Consideración de como el Sistema puede mejorar la motivación y el compromiso laboral.

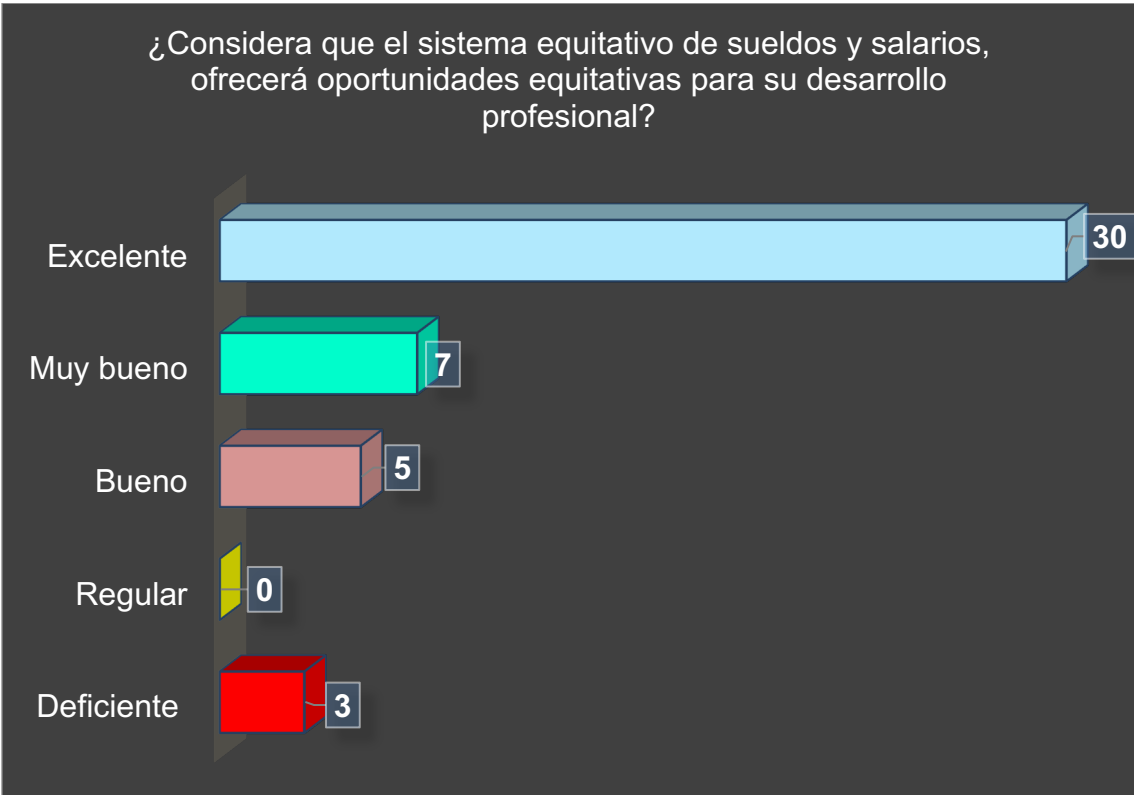


Fuente: Elaboración propia.

Para la pregunta ¿Considera que el sistema equitativo de sueldos y salarios ofrecerá oportunidades equitativas para su desarrollo profesional?, se obtuvieron los siguientes resultados: 3 trabajadores lo calificaron como deficiente, mientras que ninguno lo consideró regular. En la categoría bueno, hubo 5 trabajadores, en muy bueno 7 trabajadores encuestados, y en excelente 30 trabajadores. Esto representa el 6.67% para deficiente, el 0.00% para regular, el 11.11% para bueno, el 15.56% para muy bueno, y el 66.67% para excelente, respectivamente.

Esto sugiere una fuerte confianza en el sistema propuesto para proporcionar oportunidades equitativas para el desarrollo profesional del personal. Grafica 5.10.

Grafica 5.10 Consideración de como el Sistema ofrecerá oportunidades equitativas para el desarrollo profesional.

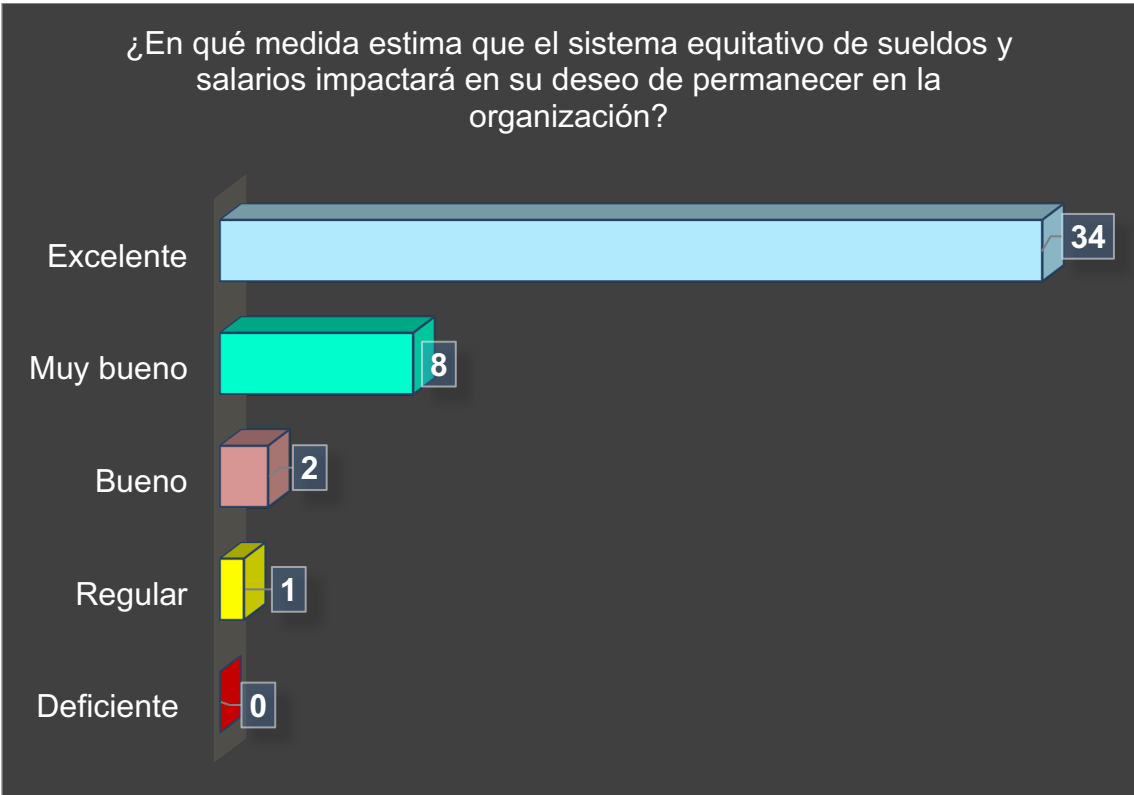


Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos de la pregunta ¿En qué medida estima que el sistema equitativo de sueldos y salarios impactará en su deseo de permanecer en la organización?, se observa lo siguiente: ningún encuestado calificó el impacto como deficiente, solo 1 encuestado lo consideró regular (2.22%), 2 encuestados lo percibieron como bueno (4.44%), 8 encuestados como muy bueno (17.78%), y la mayoría, con un total de 34 encuestados, lo calificaron como excelente (75.56%).

Estos resultados sugieren una percepción positiva generalizada sobre el impacto del sistema equitativo de sueldos y salarios en el deseo de permanecer en la organización. Grafica 5.11.

Grafica 5.11 Estimación de como el Sistema impactará en el deseo de permanecer en la empresa.

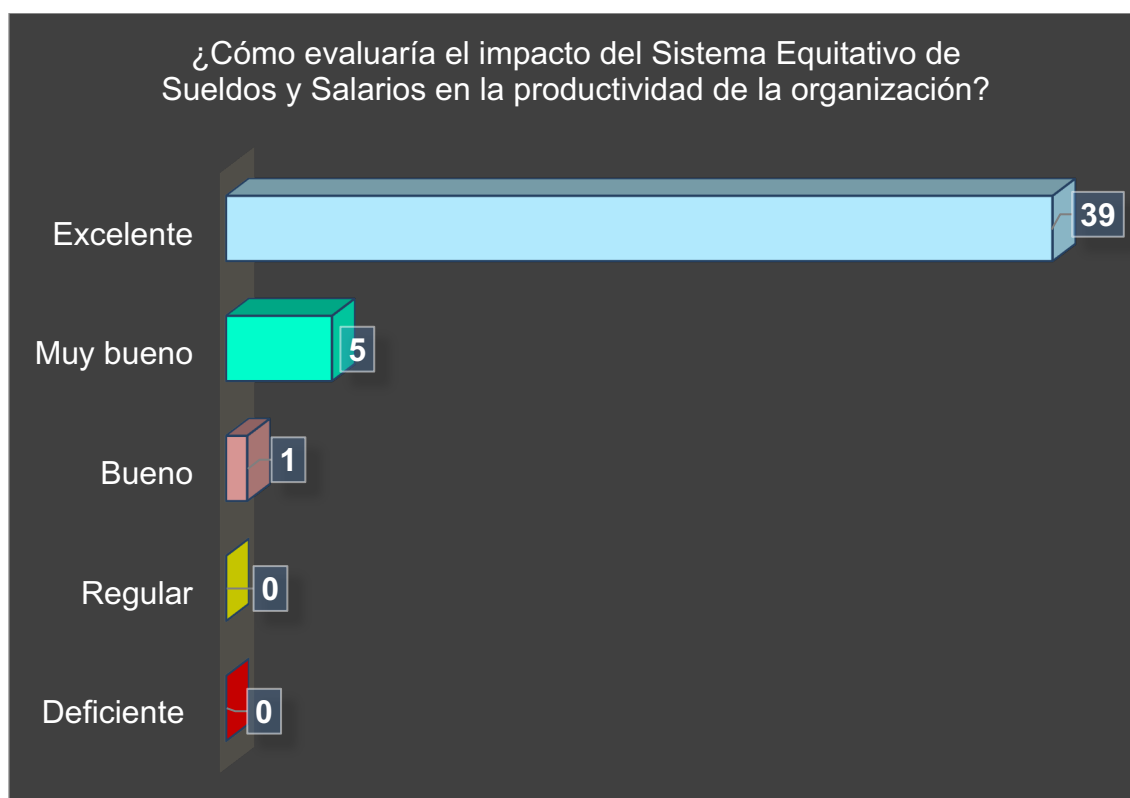


Fuente: Elaboración propia.

La pregunta ¿Cómo evaluaría el impacto del Sistema Equitativo de Sueldos y Salarios en la productividad de la organización? recibió respuestas variadas por parte de los encuestados. De los 45 participantes, ningún trabajador calificó el impacto como deficiente o regular; un trabajador lo consideró como bueno, lo que representa el 2.22%. Por otro lado, el 11.11% de los encuestados lo calificaron como muy bueno, sumando un total de 5 personas. Un 86.67%, opinaron que el impacto fue excelente, lo que equivale a 39 trabajadores encuestados.

Estos resultados sugieren una percepción mayoritariamente positiva sobre el impacto del sistema equitativo de sueldos y salarios en la productividad de la organización. Grafica 5.12

Grafica 5.12 Impacto del Sistema en la productividad de la empresa.

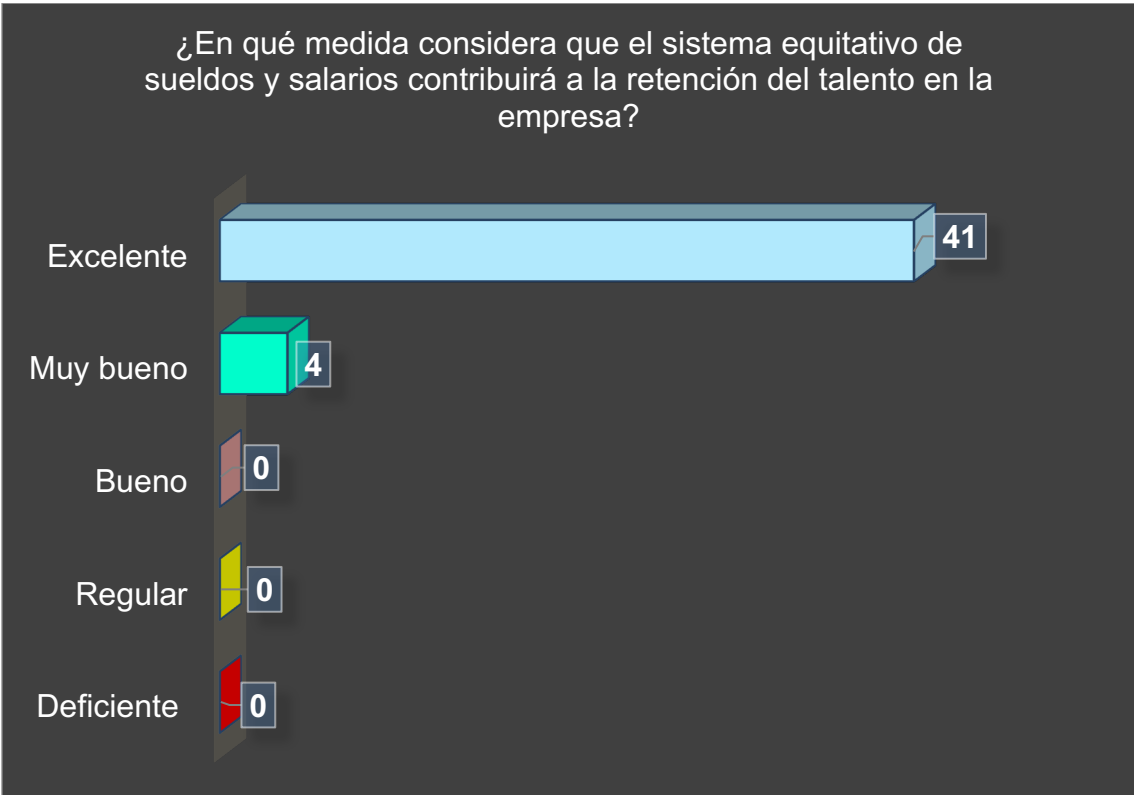


Fuente: Elaboración propia.

Considerando los resultados de la pregunta ¿En qué medida considera que el sistema equitativo de sueldos y salarios contribuirá a la retención del talento en la empresa? De los 45 encuestados, ningún individuo calificó el sistema como deficiente o regular. Muy bueno fue la respuesta de 4 encuestados, representando un 8.89% del total. Excelente, fue seleccionada por 41 trabajadores encuestados, lo que equivale al 91.11% del total.

Estos resultados sugieren una fuerte percepción positiva hacia el sistema equitativo de sueldos y salarios como un factor clave para la retención del talento en la empresa. Grafica 5.13

Grafica 5.13 Consideración en como el Sistema contribuirá en la retención del talento en la empresa.

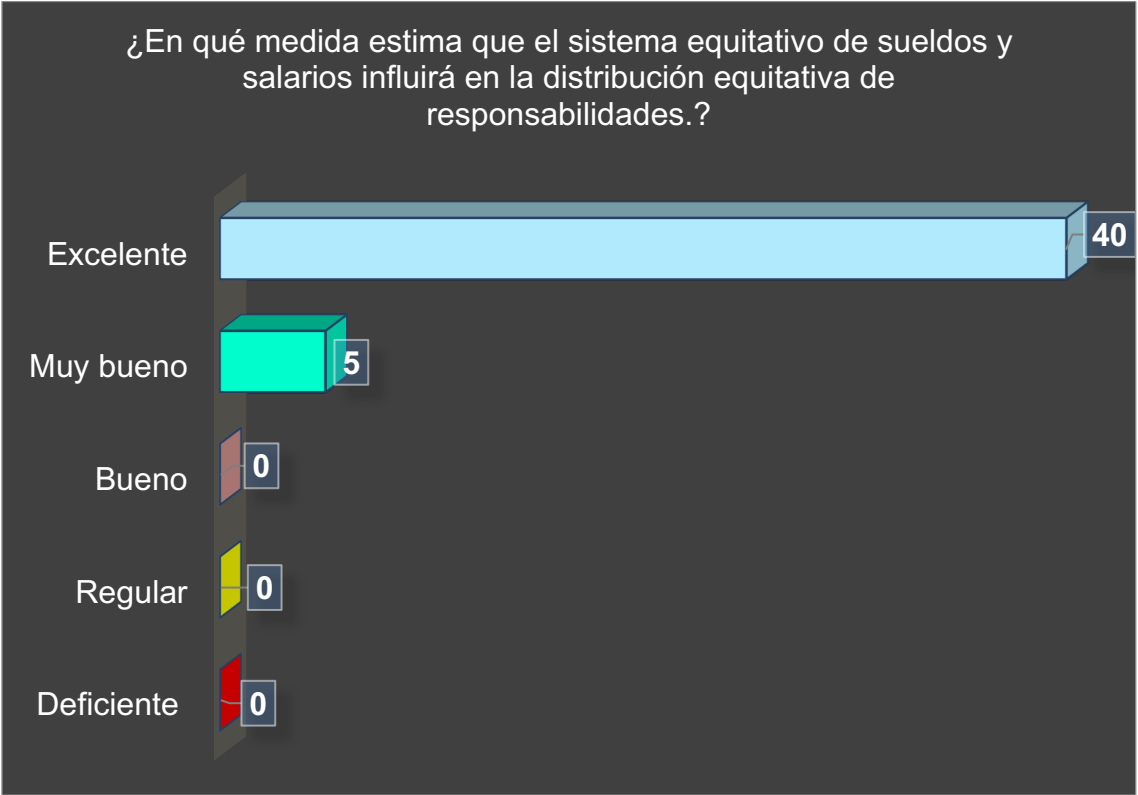


Fuente: Elaboración propia.

La pregunta ¿En qué medida estima que el sistema equitativo de sueldos y salarios influirá en la distribución equitativa de responsabilidades? arrojó los siguientes resultados: Ningún trabajador encuestado consideró que el sistema tuviera una influencia deficiente, regular o buena. El 11.11% de los trabajadores encuestados lo calificaron como muy bueno, lo que representa 5 trabajadores y mientras que el 88.89% lo consideraron excelente, concretamente, 40 trabajadores encuestados.

Estos resultados muestran la percepción positiva de los encuestados sobre la influencia del sistema equitativo de sueldos y salarios en la distribución equitativa de responsabilidades. Grafica 5.14

Grafica 5.14 Estimación en como el Sistema influirá en la distribución equitativa de responsabilidades.

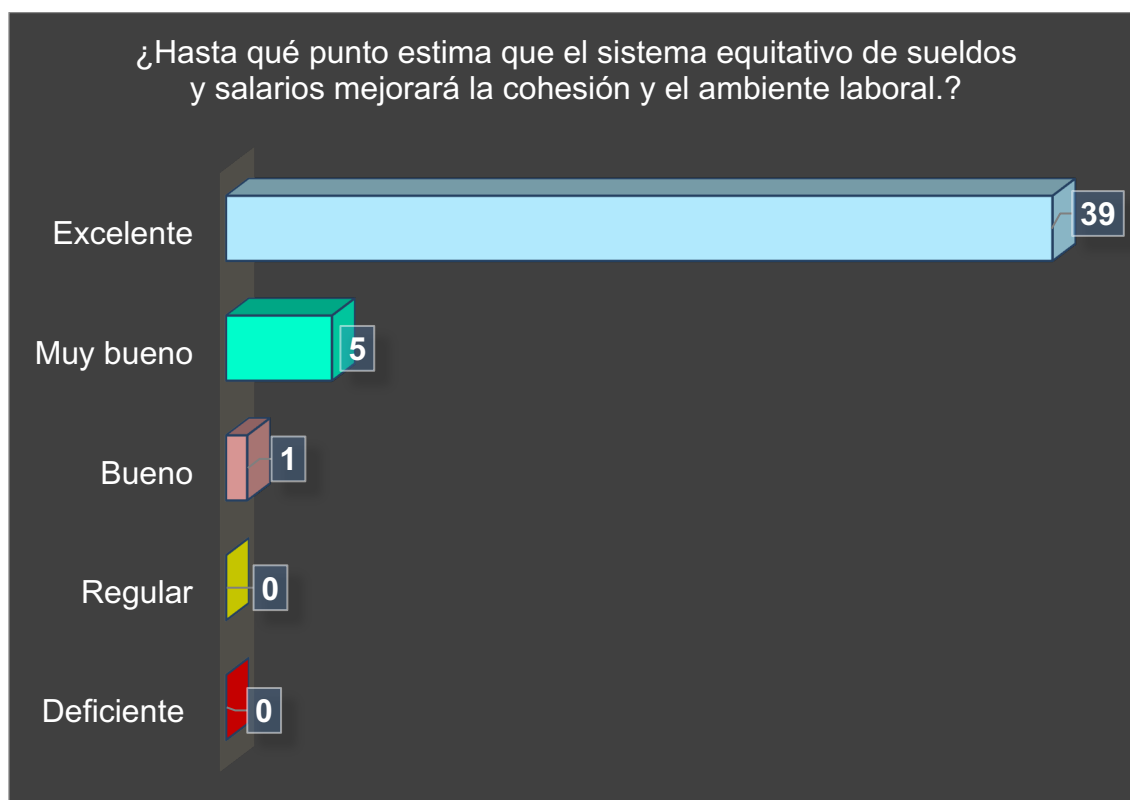


Fuente: Elaboración propia.

La pregunta ¿Hasta qué punto estima que el sistema equitativo de sueldos y salarios mejorará la cohesión y el ambiente laboral? arrojó los siguientes resultados: ningún trabajador encuestado consideró la opción deficiente o regular. Un trabajador calificó como bueno lo que representa el 2.22%, mientras que 5 trabajadores encuestados que representan el 11.11% lo consideraron muy bueno, y finalmente 39 trabajadores, que representan un 86.67%, opinaron que el sistema sería excelente.

Estos resultados sugieren que los empleados tienen una alta expectativa de que la implementación de un sistema equitativo de sueldos y salarios contribuirá a mejorar la cohesión y el ambiente laboral dentro de la empresa. Grafica 5.15

Grafica 5.15 Estimación en como el Sistema mejorará la cohesión y el ambiente laboral.



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, con la información recopilada a través de la aplicación del primer instrumento, se procedió a realizar un proceso de análisis y agrupación de los diferentes factores y subfactores identificados. Este análisis detallado permitió establecer una estructura jerárquica que sirve de base para la construcción de la matriz de valuación de puestos.

Como se mencionó, en este proceso de análisis, se lleva a cabo una revisión de cada uno de los factores y subfactores obtenidos a partir de las respuestas de los trabajadores encuestados, agrupándolos de manera lógica y coherente de acuerdo con el análisis de la información; realizándose además una evaluación de la relevancia y el impacto de cada factor en la determinación del valor relativo de los puestos dentro de la empresa.

Es así, que se anexa en la siguiente tabla la matriz de valuación resultante del análisis mencionado, garantizando con ello la equidad y la transparencia en la determinación de la estructura salarial y la asignación de responsabilidades dentro de la organización. Tabla 5.2

Tabla 5.2 Matriz de valuación con factores y subfactores.

Matriz de valuación con Factores y Subfactores.
Factor A. Conocimientos
Subfactor A1. Escolaridad
1. Estudios técnicos.
2. Carta pasante de nivel superior.
3. Título de nivel superior acorde al puesto.
4. Título de nivel superior acorde al puesto, con especialidad.
5. Posgrado, acorde al puesto.

Subfactor A2. Criterio

1. Comprende y realiza órdenes de complejidad media.
2. Comprende órdenes para realizar actividades de complejidad media y alta.
3. Comprende normativas y reglas de alta complejidad, realiza tareas previamente establecidas que no interfieren con las metas.
4. Comprende e interpreta directivas y procedimientos destinados a llevar a cabo acciones que contribuyen al logro de los objetivos del departamento.
5. Comprende e interpreta de manera independiente normas, políticas, programas, etc., teniendo un impacto significativo en las actividades.

Subfactor A3 Experiencia

1. Experiencia mínima de seis meses en un cargo similar.
2. Experiencia mínima de un año en un cargo de nivel inferior o equivalente.
3. Experiencia mínima de dos años en un puesto de nivel inferior o equivalente.
4. Experiencia superior a tres años en la posición.
5. Experiencia superior de más de cinco años en la posición.

Subfactor A4 Destreza

1. Manejo de equipo de oficina.
2. Manejo de PC y uso de software esencial.
3. Manejo de software necesario para las tareas relacionadas directamente con el área de trabajo.
4. Manejo de software especializado y elaboración de informes, esquemas, tablas analíticas y/o comparativas.
5. Manejo de software especializado que simplifica el trabajo y diseño e implementación de procedimientos administrativos.

Factor B. Compromiso

Subfactor B1. Jerarquía de funciones

1. Funciones de apoyo esencial, las funciones son relevantes.
2. Contribuye mínimamente a las funciones fundamentales, la omisión de estas es relevante, pero pueden ser sustituidas por otro colaborador.
3. Funciones son de importancia mediana, la omisión es relevante, pero puede ser sustituida por otro colaborador con capacitación previa.
4. Las funciones son indispensables, no puede ser sustituidas de inmediato sin preparación específica y experiencia.
5. Las funciones se realizan en un área fundamental, se requiere una capacitación previa y específica de al menos seis meses.

Subfactor B2. Estructura jerárquica

1. No existe una estructura jerárquica.
2. Supervisión directa sobre puestos de nivel inferior.
3. Supervisión sobre analistas, técnicos u otros roles similares.
4. Supervisión sobre jefes de área o puestos especializados.
5. Supervisión sobre gerentes de áreas.

Subfactor B3. Procesos y operaciones

1. Procesos simples con poca o ninguna coordinación con otras áreas.
2. Procesos con mínima complejidad, con coordinación de otras áreas.
3. Procesos de complejidad media, con coordinación de varias áreas.
4. Procesos de complejidad alta, con coordinación de múltiples áreas.
5. Procesos de complejidad muy alta, con coordinación de entidades externas para el funcionamiento adecuado.

Subfactor B4. Compromiso económico

1. Responsable del equipo y mobiliario para realizar las tareas asignadas.
Responsable de aproximadamente \$12,000.00
2. Responsable del equipo y mobiliario para realizar las tareas asignadas.
Responsable de aproximadamente \$18,000.00
3. Responsable del equipo y mobiliario para realizar las tareas asignadas.
Maneja dinero de manera electrónica. Promedio de gastos: \$50,000.00.
4. Responsable del equipo y mobiliario para realizar las tareas asignadas.
Maneja y autoriza dinero de manera electrónica. Promedio de gastos: \$90,000.00.
5. Responsable del equipo y mobiliario para realizar las tareas asignadas.
Maneja y autoriza dinero de manera electrónica y efectivo. Promedio de gastos: +\$100,000.00.

Subfactor B5. Relaciones

1. Relaciones a nivel interno y externo.
2. Relación con colaboradores de la misma unidad de negocio.
3. Relación directa colaboradores internos y con clientes externos.
4. Relación con colaboradores de diferentes unidades de negocio.
5. Habilidad para negociar y asesorar a personal y al público en general.

Subfactor B6. Información confidencial

1. No se requiere.
2. Maneja información de importancia moderada.
3. Maneja información considerada confidencial.
4. Total, manejo de información confidencial y de circulación restringida.
5. Alto nivel de exigencia en cuanto a confidencialidad y responsabilidad.

Factor C. Energía y/o esfuerzo

Subfactor C1. Esfuerzo mental

1. Normal.
2. Moderado, se requiere concentración en períodos cortos.
3. Alto, se requiere concentración intensa en lapsos prolongados.
4. Muy alto, requiere una concentración intensa durante períodos superiores al 70% de una jornada laboral.
5. Extremadamente alto, exige una concentración intensa durante todo el tiempo que dure la tarea asignada.

Subfactor C2. Esfuerzo visual

1. Dentro de los estándares normales.
2. Medio, implica períodos cortos de concentración.
3. Superior, involucra períodos medianos de concentración.
4. Superior elevado, implica períodos prolongados de concentración.
5. Por encima de lo superior elevado, demanda un nivel extremadamente preciso durante todo el tiempo que dure la tarea asignada.

Subfactor C3. Presión sobre el tiempo

1. Es estándar en relación con las actividades de su superior inmediato.
2. Requiere puntualidad media en las actividades asignadas al puesto.
3. Exige puntualidad en las actividades para evitar gastos o problemas.
4. No se toleran contratiempos que puedan retrasar los planes establecidos.
5. No se permiten retrasos pues pueden causar daños cuantificables tanto a la empresa como a terceros.

Factor D. Condiciones de trabajo

Subfactor D1. Entorno de trabajo

1. El entorno de trabajo es moderadamente favorable, con espacio limitado donde el empleado lleva a cabo sus funciones durante períodos cortos.
2. El trabajo se desarrolla en la empresa con suficiente espacio para realizar las funciones y actividades asignadas.
3. El ambiente de trabajo es favorable, las actividades se desarrollan en la empresa, sin necesidad de realizar comisiones fuera de estas.
4. El trabajo se desarrolla dentro y fuera de la empresa, las oficinas de la empresa ofrecen amplitud, luminosidad y ventilación adecuada.
5. El puesto requiere trabajar en la empresa y fuera de esta, el ambiente en la empresa es agradable; se debe trasladar a diferentes lugares de manera constante, lo que implica un riesgo elevado debido al transporte.

Subfactor D2. Horario laboral

1. El horario es estándar para llevar a cabo las actividades asignadas.
2. El horario es normal, con turnos esporádicos para realizar ciertas actividades.
3. El horario es discontinuo, con turnos esporádicos y jornadas laborales de más de 8 horas al día para completar las tareas asignadas.
4. El horario es discontinuo, con jornadas laborales de más de diez horas diarias para cumplir con las actividades asignadas.
5. El puesto requiere estar disponible las 24 horas del día para realizar algún tipo de tarea o comisión.

Fuente: Elaboración propia.

La información analizada en este apartado proporciona una visión optimista sobre la implementación del sistema equitativo de sueldos y salarios.

En primer lugar, los datos obtenidos a través del instrumento A son fundamentales, ya que proporcionan la base para desarrollar las herramientas que se presentarán en la propuesta de esta investigación. Además, permiten identificar los factores y subfactores que se utilizarán en la valuación de puestos, lo cual es crucial para garantizar un proceso de evaluación preciso y completo.

Por otro lado, los resultados del instrumento B ofrecen un panorama mixto, con tendencias tanto negativas como positivas.

En cuanto a lo negativo, es evidente la percepción generalizada entre los trabajadores sobre la falta de equidad en sus salarios actuales, lo cual destaca la necesidad urgente de abordar este problema.

Por su parte, del lado positivo, se observa una tendencia favorable en la expectativa de los trabajadores respecto a que el sistema de sueldos y salarios pueda mejorar su situación actual de falta de equidad. Esto refleja una expectativa genuina de obtener mejoras en áreas clave como el desempeño laboral, la productividad y el sentido de pertenencia.

Estos hallazgos subrayan la oportunidad única de convertir la equidad de los sueldos y salarios, así como la transparencia en la compensación de los trabajadores en valores fundamentales dentro de la organización. La implementación del sistema equitativo de sueldos y salarios se percibe como un paso crucial hacia la creación de un entorno laboral más justo y equitativo, donde cada empleado se sienta reconocido y recompensado adecuadamente por su contribución al éxito de la empresa; logrando un equilibrio en la aplicación del principio de; igual retribución por igual función.

5.6. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA ESTUDIO DE CASO

En el actual panorama empresarial, la equidad en la asignación de sueldos y salarios se erige como un pilar fundamental para la estabilidad laboral. Es por ello que se hace imperativo realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa caso de estudio en relación con este aspecto crucial.

Este diagnóstico tiene como propósito evaluar de manera integral la estructura que rige al otorgar remuneraciones en la organización caso de estudio, identificando posibles brechas, inconsistencias y áreas de oportunidad. A través de este análisis, se busca comprender a fondo la dinámica salarial existente, sus implicaciones y la percepción de los empleados, así como proponer acciones concretas para mejorar la equidad salarial. Tras lo mencionado se presenta a continuación los puntos de diagnóstico encontrados:

Ausencia de un sistema equitativo de sueldos y salarios: Se observa una carencia de un sistema formal y transparente para la determinación de los sueldos y salarios en la empresa. El propósito de esta investigación es establecer dicho sistema, dado que la ausencia de tal sistema resulta en disparidades injustas y crear percepciones de inequidad entre los empleados.

Inequidad en funciones respecto al sueldo otorgado: Se detectan discrepancias significativas entre las responsabilidades y funciones llevadas a cabo por los empleados y el nivel de compensación asociado, como se evidencia en la Gráfica 5.5 y Gráfica 5.14 que se observan en el apartado anterior. Por ejemplo, se han encontrado situaciones en las cuales los montacarguistas reciben salarios más elevados que sus superiores jerárquicos, lo que indica una falta de coherencia y equidad en la distribución de salarios.

Inconformidad por la asignación de sueldos: Se identifica un nivel considerable de insatisfacción y malestar entre los empleados, como se evidencia en la Gráfica 5.4 y Gráfica 5.6 que se muestran en el apartado anterior. Esto se atribuye a la asignación discrecional de sueldos y salarios, lo cual genera un impacto adverso en el personal.

Brechas salariales injustificadas: Se han identificado brechas salariales significativas entre empleados que desempeñan funciones similares, lo que sugiere una falta de equidad en la distribución de la compensación dentro de la organización. Estas diferencias salariales entre empleados que desempeñan funciones similares o equivalentes, especialmente en los puestos administrativos de Supervisión, muestran salarios considerablemente diversos a pesar de contar, en algunos casos, con la misma antigüedad, nivel educativo y experiencia laboral. Este fenómeno evidencia una falta de equidad significativa en la estructura salarial de la organización.

Ausencia de un tabulador de categorías de sueldos y salarios: La empresa carece de un sistema estructurado y transparente que establezca claramente las categorías de sueldos y salarios en función de la experiencia, habilidades y responsabilidades de los empleados. Esta falta de un tabulador dificulta la gestión eficaz de la compensación y puede contribuir a la aparición de inequidades salariales y tensiones internas.

Falta de revisión periódica de sueldos y salarios: No se lleva a cabo una revisión sistemática y periódica de los sueldos y salarios en función de las tendencias del mercado laboral, el desempeño individual y la inflación. Esta falta de actualización ha conducido a la depreciación salarial en algunos puestos y al descontento entre los empleados, así como dificultar la retención del talento clave; esto que se menciona puede observarse en la Gráfica 5.4, Gráfica 5.6 y Gráfica 5.13., del apartado 5.5 de esta investigación.

Ausencia de políticas de incrementos salariales: La empresa carece de políticas claras y consistentes en cuanto a los incrementos salariales, lo que genera incertidumbre y descontento entre los empleados respecto a las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la organización.

Falta de transparencia en los criterios de evaluación: Existe una falta de claridad en los criterios y procesos utilizados para determinar los aumentos salariales, lo que genera percepciones de favoritismo, arbitrariedad en la toma de decisiones relacionadas con la remuneración y desconfianza. La falta de comunicación y claridad en este aspecto puede socavar la moral y el compromiso de los empleados con la empresa; esto que se menciona puede observarse en las Gráficas 5.4, Grafica 5.6 y Grafica 5.7., del apartado 5.5 de esta investigación.

Impacto en la retención de talento: La falta de equidad salarial y la percepción de injusticia en la asignación de sueldos y salarios han contribuido a la pérdida de empleados talentosos y calificados, lo que representa un riesgo para la retención del capital humano clave en la empresa; esto puede visualizarse en la Grafica 5.13 del apartado 5.5 de esta investigación.

Impacto en la atracción de talento: La falta de equidad en los sueldos y salarios ha afectado negativamente la capacidad de la empresa para atraer a profesionales calificados. Los candidatos potenciales pueden ser disuadidos de unirse a la organización si perciben o escuchan que no se cuenta con sueldos y salarios competitivos. Del mismo modo, los empleados actuales pueden buscar oportunidades en otras empresas que ofrezcan una compensación más justa y competitiva; esto se puede observar en la Grafica 5.13., del apartado 5.5 de esta investigación.

De todo lo expuesto se deduce que el análisis detallado de la estructura salarial y las políticas de compensación de la empresa objeto de estudio revela una serie de desafíos significativos que requieren una atención inmediata. La falta de un sistema equitativo de sueldos y salarios, junto con la ausencia de políticas claras de incremento salarial, ha generado un ambiente tenso entre los empleados.

La percepción generalizada de inequidad salarial, la falta de transparencia en los procesos de compensación y las disparidades salariales injustificadas han afectado negativamente la moral, el compromiso y la productividad de la fuerza laboral; como se observan en los resultados de la Grafica 5.6, Grafica 5.7, etc. del apartado 5.5.

Para abordar estos problemas de manera efectiva e implementar equidad y transparencia en el sistema de sueldos y salarios, se requiere implementar a la brevedad esta propuesta implementando medidas correctivas y la adopción de prácticas más justas y consistentes.

Por tanto, es fundamental que la empresa priorice la equidad salarial, la transparencia y la implementación de políticas en torno a la equidad salarial para construir un entorno laboral justo, motivador y sostenible a largo plazo.

5.7. ESTADO DE LA HIPÓTESIS

Con la hipótesis planteada como:

"La adecuada aplicación del método de puntos en la valuación de puestos, será esencial para el diseño y la propuesta de un sistema equitativo de sueldos y salarios para el personal administrativo en una empresa de estructuras metálicas."

Es imprescindible utilizar todas las herramientas administrativas mencionadas en la propuesta de investigación, para validarla de manera integral. Una vez que se hayan obtenido los resultados de la aplicación de la propuesta de esta investigación, será posible confirmar completamente la hipótesis planteada.

Sin embargo, es relevante destacar que los resultados presentados en las Gráficas 5.8, 5.9, 5.10, 5.11, 5.12, 5.13 y 5.15 del apartado 5.5 de esta investigación muestran el potencial de la propuesta como una herramienta valiosa para la valuación de puestos de trabajo del personal administrativo y mejorar la equidad salarial dentro de este grupo de empleados.

En general, aunque hay señales alentadoras, la hipótesis aún necesita una validación completa una vez que se haya aplicado la propuesta de esta investigación y se hayan obtenido los resultados pertinentes. En este sentido, es crucial conocer los resultados de la propuesta, en el contexto específico de la empresa de estructuras metálicas, así como explorar los pasos necesarios para su implementación efectiva ya que podría contribuir significativamente a mejorar las condiciones laborales y la satisfacción de los empleados administrativos en la empresa caso de estudio.

Una vez analizada la hipótesis, se procederá al siguiente capítulo, que consiste en la propuesta detallada.

PROPUESTA

La propuesta para la investigación "Diseño y Propuesta de un Sistema Equitativo de Sueldos y Salarios para el Personal Administrativo, en una Empresa de Estructuras Metálicas" se basa en los hallazgos y construcción teórica obtenida a lo largo de dicha investigación.

Tomando en cuenta los diversos capítulos que constituyen esta investigación, junto con los hallazgos presentados y analizados en la sección 5.5, donde se exponen los resultados, y en la sección 5.6, donde se describe el diagnóstico de la empresa caso de estudio, se formula la siguiente propuesta como una solución integral y equitativa para abordar las carencias de remuneración del personal administrativo de la empresa, ante la situación de inequidad en los sueldos y salarios.

Esta propuesta está dirigida a la empresa objeto de estudio, involucrando a todos sus integrantes de manera transversal. Se propone iniciar con la dirección general para liderar e implementar el sistema equitativo de sueldos y salarios, seguido por los gerentes de área, quienes impulsarán su aplicación, y finalmente, los demás colaboradores administrativos que serán los principales beneficiarios y ejecutores del sistema.

El diseño y propuesta del Sistema Equitativo de Sueldos y Salarios se fundamenta en la búsqueda de justicia y equidad en la remuneración del personal administrativo, reconociendo el valor y la contribución que cada recurso humano aporta. Por lo que se propone establecer criterios claros y transparentes para la evaluación y clasificación de puestos, considerando factores como la experiencia, habilidades, responsabilidades y desempeño laboral.

Se sugiere la implementación de mecanismos de revisión y ajuste periódico del sistema, con el fin de garantizar su efectividad y adaptabilidad a los cambios en el entorno laboral y empresarial. Esto incluye la actualización del proceso e instancias de participación que involucren a los diferentes niveles jerárquicos y departamentales de la empresa en la toma de decisiones relacionadas con las políticas de sueldos y salarios.

Con base en los principios de equidad salarial, transparencia y eficacia organizacional, se propone el Diseño e Implementación de un Sistema Equitativo de Sueldos y Salarios para el personal administrativo en una empresa de estructuras metálicas. Este sistema estará fundamentado en una metodología de valuación de puestos sólida y confiable, que garantice una evaluación objetiva y precisa de la naturaleza y el nivel de cada puesto dentro de la organización.

La propuesta incluye la definición clara de objetivos, políticas y procedimientos establecidos que se detallan a continuación, así como la participación activa de las partes interesadas en todo el proceso descritas en el cuerpo de dichos documentos que se describen a continuación. Se utilizará una metodología de valuación de puestos adecuada y se recopilarán datos precisos y completos sobre las responsabilidades, requisitos y características de cada puesto.

Además, se establecerán mecanismos de revisión y ajustes mensuales del sistema de acuerdo con los lineamientos del Departamento de Calidad con que cuenta la empresa., de esta forma garantizar su relevancia y efectividad continua en un entorno laboral en constante cambio. Esta propuesta tiene como objetivo principal mejorar la equidad salarial, la transparencia y la eficacia de la estructura de compensación, lo que contribuirá al éxito general de la organización y a la retención de talento en el personal administrativo. A continuación, el proceso, las políticas y el formato de tabulador, mencionados previamente.

Proceso.

LOGO

de la Empresa

PROCESO DE VALUACION DE PUESTOS

GERENCIA DE TALENTO HUMANO Desarrollo Organizacional

Fecha de elaboración	Motivo	Fecha de autorización
20/02/2024	Nueva creación	20/02/2024

Elaboró	Revisó	Aprobó
Lic. José Luis Orato García Gerente de Talento Humano	Lic. José Luis Orato García Gerente de Talento Humano	Karina Martínez García Director General

DG-P-10 REV:00

LOGO

de la Empresa

PROCESO DE VALUACION DE PUESTOS

1. OBJETIVO

Reglamentar la valuación de puestos del personal administrativo a fin de determinar de manera objetiva y sistemática el valor relativo de cada puesto dentro de la organización.

2. ALCANCE

Es aplicable para todas las contrataciones por nómina y/o honorarios de personal administrativo en la empresa.

3. RESPONSABILIDADES

3.1 Director General

Es responsable de autorizar los movimientos de nómina para la empresa cuando sean de nivel Jefatura o Superior o bien cuando implique modificación al organigrama autorizado. Autoriza el procedimiento y sus respectivos cambios.

3.2 Gerente de Área.

Es responsabilidad del Gerente de Área, independientemente de las funciones propias de su puesto, vigilar la implementación, aplicación y cumplimiento de este procedimiento para el logro del objetivo.

Es el responsable de autorizar los cambios necesarios de la valuación de puestos.

3.3 Gerente de Talento Humano.

Es el responsable de ejecutar, vigilar y apoyar para que se sigan los pasos señalados en este procedimiento para realizar de manera eficaz la valuación de puesto. Interviene en el proceso de autorización. Supervisa e integra la documentación para ejecutar el proceso.

DG-P-10 REV:00

LOGO

de la Empresa

PROCESO DE VALUACION DE PUESTOS

3.4 Empleados.

Pueden ser solicitados para proporcionar información adicional sobre sus funciones y responsabilidades laborales, así como para participar en entrevistas o evaluaciones relacionadas con el proceso de valuación de puestos.

4. PROCEDIMIENTO.

4.1 Planificación y preparación.

Duración: Mes de septiembre.

Equipo de Talento Humano: Elaborar el plan detallado del proceso de valuación, identificar los criterios de evaluación y preparar los materiales necesarios.

Gerencia: Revisar y aprobar la planeación del proceso de valuación de puestos.

Resultado esperado: Plan de valuación de puestos aprobado y listo para su ejecución.

4.2 Recopilación de Datos:

Duración: Mes de octubre.

Gerentes de Área: Proporcionar información detallada sobre las responsabilidades, habilidades y requisitos de cada puesto.

Equipo de Talento Humano: Recolectar y organizar la información recopilada.

Fecha de entrega de resultados: Finales de octubre.

4.3 Valuación y Clasificación de Puestos:

Duración: Primera quincena de noviembre.

Equipo de Talento Humano: Utilizar los criterios establecidos para evaluar y clasificar cada puesto utilizando los formatos correspondientes a este proceso; así como registrar los resultados de la valuación y clasificación.

Fecha de entrega de resultados: Segunda quincena de noviembre.

LOGO

de la Empresa

PROCESO DE VALUACION DE PUESTOS

4.4 Revisión y Aprobación:

Duración: Primera quincena de diciembre.

Dirección General: Revisar y aprobar los resultados de la valuación de puestos.

Gerente de Talento Humano: Realizar ajustes según las sugerencias de Dirección General.

Fecha de entrega de resultados: Segunda quincena de diciembre.

4.5 5. Implementación:

Duración: Primera semana de enero.

Gerente de Talento Humano: Comunicar los resultados de la valuación de puestos al departamento de Finanzas y a los empleados, actualizar la estructura salarial según sea necesario y establecer mecanismos para la revisión periódica.

Gerencia de Finanzas: Asegurar el cambio en nómina de los empleados.

Fecha de implementación: Primera semana de enero.

4.6 Seguimiento y Mejora Continua:

Duración: Durante todo el año.

Gerente de Talento Humano: Monitorear el impacto de los cambios en la estructura salarial, recopilar retroalimentación de los empleados y realizar ajustes según sea necesario.

Gerencia de Áreas y Empleados: Proporcionar retroalimentación continua sobre la efectividad y equidad del sistema de sueldos y salarios.

Resultado esperado: Mejora continua de la equidad salarial y la efectividad del sistema de valuación de puestos.

DG-P-10 REV:00

LOGO

de la Empresa

PROCESO DE VALUACION DE PUESTOS

5. CONSIDERACIONES

- a. El Gerente o titular de Talento Humano, debe asegurarse que exista un expediente de la valuación de puestos.
- b. Cuando a algún expediente le falte información no podrá seguir su curso normal hasta que se cubra con la documentación y trámites correspondientes.
- c. Cualquier aspecto no contemplado en este procedimiento será gestionado por el Gerente de Talento Humano, quien actuará de manera proactiva para abordar las situaciones imprevistas y garantizar la eficacia y coherencia del proceso de valuación de puestos.

6. POLÍTICAS

- a. Revisar el formato de políticas referente a este proceso.

7. EXCEPCIONES

- a. Casos de excepción al presente procedimiento deberán ser autorizados por Dirección General y Gerencia de Talento Humano.

8. FORMATOS

- FTH-51 Análisis de puesto.
- FTH-52 Matriz de factores y subfactores.
- FTH-53 Matriz de pesos de factores y subfactores.
- FTH-54 Políticas de valuación de puestos.
- FTH-55 Tabulador.

DG-P-10 REV:00

Políticas.

LOGO

de la Empresa

**POLITICAS DEL PROCESO DE
VALUACION DE PUESTOS**

**GERENCIA DE TALENTO HUMANO
Desarrollo Organizacional**

Fecha de elaboración	Motivo	Fecha de autorización
20/02/2024	Nueva creación	20/02/2024
Elaboró	Revisó	Aprobó
Lic. José Luis Orato García	Lic. José Luis Orato García	Karina Martínez García
Gerente de Talento Humano	Gerente de Talento Humano	Director General

DG-Po-10 REV:00

LOGO

de la Empresa

POLITICAS DEL PROCESO DE VALUACION DE PUESTOS

1. OBJETIVO

Establecer un marco para el proceso de valuación de puestos dentro de la organización, con el fin de determinar de manera justa y equitativa el valor relativo de cada puesto y establecer una estructura salarial coherente.

2. ALCANCE

Definir qué puestos están sujetos al proceso de valuación de puestos, así como los criterios y estándares que se aplicarán en dicho proceso.

3. RESPONSABILIDADES

3.1 Director General

Es responsable de autorizar las políticas del proceso de valuación de puestos para la empresa. Autoriza políticas de nueva creación o sus respectivos cambios.

3.2 Gerente de Talento Humano.

Es el responsable de ejecutar, vigilar y apoyar cada política del proceso de valuación de puestos. Supervisa e integra la documentación para sugerir políticas o bien su actualización.

3.3 Gerentes de Área.

Proporcionan información precisa sobre las funciones y responsabilidades de los puestos bajo su supervisión. Garantizan que se sigan las políticas y procedimientos.

3.4 Empleados.

Respetan las políticas del proceso de valuación de puestos. Proporcionan retroalimentación sobre sus funciones y responsabilidades para su inclusión en el proceso de valuación de puestos.

DG-Po-10 REV:00

LOGO

de la Empresa

POLITICAS DEL PROCESO DE VALUACION DE PUESTOS

4. DEFINICIONES.

- **Responsabilidad:** Descripción de las tareas, deberes y obligaciones asociadas con un puesto específico dentro de la organización.
- **Equidad Salarial:** Principio de compensación justa y equitativa para los empleados en función de la naturaleza y el nivel de sus responsabilidades laborales.
- **Valor Relativo del Puesto:** Evaluación del grado de importancia y contribución de un puesto específico dentro de la organización en comparación con otros puestos.
- **Jerarquía Organizacional:** Estructura de autoridad y relaciones de supervisión dentro de la organización, que determina la ubicación relativa de cada puesto en la cadena de mando.
- **Transparencia:** Divulgación abierta y accesible de información relacionada con la valuación de puestos y la estructura salarial, promoviendo la confianza y la equidad en la organización.

5. POLÍTICAS

1. El proceso de valuación de puestos se llevará a cabo de manera transparente y objetiva, evitando cualquier forma de favoritismo o discriminación.
2. Se establecerán criterios claros y definidos para evaluar los puestos, basados en las competencias vigentes de la empresa.
3. Se fomentará la participación activa del personal en el proceso de valuación de puestos, permitiendo que los empleados proporcionen información relevante sobre las funciones y responsabilidades de su puesto.
4. El proceso de valuación de puestos se revisará de forma periódica en las fechas que se revisan los demás procesos de la organización (Marzo) para garantizar su validez y relevancia en el contexto organizacional actual.

DG-Po-10 REV:00

LOGO

de la Empresa

POLITICAS DEL PROCESO DE VALUACION DE PUESTOS

5. La valuación de puestos se utilizará como base para establecer una estructura salarial justa y equitativa, que reconozca el valor relativo de cada puesto dentro de la organización.
6. Toda la información relacionada con la valuación de puestos será tratada de manera confidencial, protegiendo la privacidad de los empleados y la integridad del proceso.
7. Se proporcionará capacitación adecuada al personal involucrado en el proceso de valuación de puestos, asegurando que cuenten con las habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo valuaciones precisas.
8. Se aplicarán los mismos criterios y estándares de valuación de puestos de manera consistente en toda la organización, garantizando la uniformidad en los resultados.
9. Se comunicarán de manera clara y transparente los resultados de la valuación de puestos a todos los empleados afectados, explicando los criterios y procesos utilizados.
10. Se proporcionará retroalimentación constructiva a los empleados sobre los resultados de la valuación de sus puestos, ofreciendo orientación para el desarrollo profesional y personal.
11. El proceso de valuación de puestos se adaptará según sea necesario para reflejar los cambios en la estructura organizacional, las estrategias empresariales y las demandas del mercado.
12. Las políticas del proceso de valuación de puestos se verificarán durante un año y posteriormente se integrarán a las políticas del manual organizacional.
13. Se realizará un seguimiento regular del proceso para identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas según sea necesario, con el objetivo de garantizar la calidad y la fiabilidad del proceso de valuación.

DG-P6-10 REV:00

LOGO

de la Empresa

POLITICAS DEL PROCESO DE VALUACION DE PUESTOS

14. Solo se utilizarán los formatos y documentos autorizados por el departamento de Talento Humano para llevar a cabo el proceso de valuación de puestos.
15. El tabulador oficial de la organización será el único utilizado para asignar valores a cada puesto evaluado, asegurando consistencia y equidad en la valuación.
16. Se prohíbe el uso de cualquier formato, documento o tabulador no autorizado para evitar errores en la valuación y garantizar la uniformidad en el proceso.
17. Se llevará a cabo una encuesta de satisfacción laboral de manera regular para evaluar la percepción de los empleados sobre la equidad salarial y para identificar áreas de mejora en el sistema.
18. Se establecerá un sistema de revisión salarial periódica para garantizar que la compensación se mantenga competitiva en el mercado y refleje el desempeño y las contribuciones de los empleados.
19. El incumplimiento de esta política puede resultar en acciones disciplinarias de acuerdo con las políticas internas de la empresa.

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Procedimiento para Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal
- Procedimiento Formulación Perfil de Puestos
- Procedimiento Revisión de Sueldos
- Procedimiento Administración de Capacitación
- Procedimiento de Seguridad e Higiene
- Procedimiento para la Descripción del Puesto
- Procedimiento para la Integración y operación de la comisión de seguridad e higiene
- Procedimiento para la Integración de Accidentes de Trabajo
- Procedimiento para Regular las Prácticas Profesionales.

DG-Po-10 REV:00

LOGO

de la Empresa

POLITICAS DEL PROCESO DE VALUACION DE PUESTOS

7. EXCEPCIONES

Cualquier situación no prevista en las presentes políticas deberán ser notificadas al departamento de Talento Humano.

8. ANEXOS

N/A

9. REVISIÓN, MODIFICACIÓN Y AUTORIZACIÓN.

Las propuestas y solicitudes de modificaciones o adiciones a este documento deben realizarse por escrito a través del Departamento de Talento Humano.

Vigencia a partir del: 01 de febrero de 2024

Control de cambios: Revisión	Fecha
Primera	20/02/2024
Segunda	
Ingreso a políticas organizacionales	

Tabulador.

LOGO		TABULADOR FTH-55								
<i>de la Empresa</i>										
TABULADOR SALARIAL										
Ítem	Nivel	Categoría	SD Min	SD Max	SM Min	SM Max	Tipo	Bono Mes	Bono Año	
1	1	Director General								
2	2	Gerente III								
3	2	Gerente II								
4	2	Gerente I								
5	3	Jefatura II								
6	3	Jefatura I								
7	4	Coordinación								
8	5	Especialista								
9	6	Analista II								
10	6	Analista I								
11	7	Becario								

DG-F-10 REV:00

Se espera que la implementación del sistema equitativo de sueldos y salarios para el personal administrativo, aporte consigo una serie de resultados y beneficios significativos para la organización.

En cuanto al tiempo de implementación y funcionamiento del sistema, se estima que comenzará a fines del 2024, con la realización de los incrementos salariales programados para fines del mes de noviembre. Este tiempo de implementación permitirá que los cambios en los sueldos y salarios, así como en los aguinaldos, se vean reflejados de manera efectiva y oportuna. Se espera que a medida que el sistema se consolide y se ajuste, sus beneficios se hagan más evidentes, contribuyendo así al desarrollo y bienestar de todos los integrantes de la organización.

CONCLUSIONES

Como resultado de lo explorado se menciona que los sueldos y salarios han evolucionado y evolucionarán a lo largo del tiempo, tanto a nivel internacional como nacional. Se ha comprendido a fondo el concepto de sueldos y salarios, así como su relación con la estructura salarial y la regulación legal vigente en México.

Se destaca la necesidad de diferenciar entre los conceptos de sueldos y salarios; además, tras el análisis de la información, se observa que los perfiles y descripciones de puesto destacan un papel importante en la esquematización de la valuación de puesto, en conjunto con los objetivos individuales y organizacionales.

En cuanto a la equidad salarial, se ha reconocido su relevancia en el contexto organizacional, vinculándola con la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. Se ha comprendido que no se limita a una igualdad numérica en los salarios, sino que implica una evaluación integral de las contribuciones de los empleados y la percepción de justicia en la distribución de recompensas.

Con la mención de los casos de éxito se descubrió y evidenció que la equidad salarial impacta en la motivación y rendimiento laboral del recurso humano, así como en la cohesión y eficacia organizacional. Además, los diversos modelos y procesos utilizados para establecer una estructura equitativa sirven para garantizar la competitividad en la compensación de los empleados; en este contexto se destaca el método de puntos como una herramienta clave en este proceso.

También se llegó a la conclusión que, al adoptar prácticas de equidad salarial, las empresas no solo contribuyen al bienestar de sus empleados y al fortalecimiento de su propio funcionamiento, sino que también construyen un pilar sólido para un desarrollo global que sea sostenible, inclusivo y justo, lo que genera una alineación a los objetivos globales de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.

Por otro lado, establecer una estructura salarial justa y transparente puede mejorar la satisfacción y el compromiso del personal, así como fortalecer la competitividad y la cohesión organizacional. Sin embargo, también puede enfrentarse a desafíos como costos financieros adicionales, resistencia al cambio y complejidades administrativas. Es así que a continuación, se detallan algunas de las ventajas y desventajas asociadas con la implementación de este sistema.

Ventajas:

- Mejora de la satisfacción del recurso humano: Al implementar un sistema equitativo de sueldos y salarios, el recurso humano se sentirá valorado y reconocido por su trabajo.
- Atracción y retención de talento: Ofrecer salarios justos y equitativos ayuda a atraer recurso humano competitivo, al tiempo que retiene al existente.
- Cohesión y ambiente laboral: Un sistema equitativo puede promover un ambiente de trabajo armonioso y colaborativo, ya que el recurso humano percibe que se le trata de manera justa.
- Competitividad organizacional: Una estructura salarial equitativa puede mejorar la competitividad de la empresa al aumentar la productividad y la eficiencia del recurso humano.
- Cumplimiento legal y ético: Al establecer un sistema equitativo de sueldos y salarios, la empresa puede cumplir con las regulaciones laborales y éticas, lo que reduce el riesgo de litigios y mejora su reputación.

Desventajas:

- Costos financieros: La implementación de un sistema equitativo de sueldos y salarios puede implicar costos adicionales para la empresa, especialmente si se requieren ajustes en la estructura existente.

- Resistencia al cambio: El recurso humano puede resistirse al cambio, especialmente si implica una redistribución de los salarios a la baja o cambios en el aumento de las responsabilidades laborales.
- Complejidad administrativa: Mantener y administrar un sistema equitativo de sueldos y salarios puede ser complejo y requerir recursos adicionales en términos de tiempo y recurso humano.
- Posibles inequidades percibidas: A pesar de los esfuerzos por establecer una estructura salarial equitativa, el recurso humano puede percibir que no se les trata justamente, lo que puede afectar la moral y la motivación.
- Impacto en la cultura organizacional: La implementación de cambios en la estructura salarial puede afectar la cultura organizacional existente y requerir un ajuste en las expectativas y las relaciones entre el recurso humano.

Estos puntos deben considerarse en la implementación del sistema equitativo de sueldos y salarios, con el fin de maximizar los beneficios y mitigar los desafíos potenciales.

Finalmente, la empresa caso de estudio está comprometida en mejorar su situación, lo que sugiere que previo a la presentación de este proyecto, tiene la disposición de aceptar la propuesta para la implementación del sistema equitativo de sueldos y salarios.

En vista de todo lo anterior, queda claro que la empresa caso de estudio, es una empresa que no solo ha ido escalando éxitos en termino comerciales, sino también es un ejemplo de cómo la responsabilidad social y la sostenibilidad pueden integrarse de manera efectiva, generando un impacto positivo en la sociedad a través de una equidad salarial y una mejora en el medio ambiente.

REFERENCIAS

- Adams, J. (2008). Inequity in social exchange. *Science Direct*, 267-299.
- Aguinis, H. (2013). *Performance Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Alles. (2005). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. CDMX: Granica.
- Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. CDMX: Granica.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2018). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. CDMX: Ediciones Granica.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Editorial Episteme, C.A.
- Armentaro, R. (2023). *Historia económica mundial: desde la prehistoria hasta la actualidad*. Buenos Aires, Argentina.: Libros y resúmenes de Mauricio Enrique Fau.
- Baena, P. G. (2017). *Metodología de la Investigación*. CDMX: Grupo Editorial Patria.

Bishop, J. (2008). Workplace Performance: A Review and Research Agenda. In Handbook of Research on Employee Voice., 95-108.

Brett, J., & Stroh, L. (2017). Beyond the Target: The Consequences of Striving for Social Justice in Organizations. *Academy of Management Review*, 217–241.

Cárdenas Sánchez, E. (1989, Tomo 1). Historia económica de México. (Vol. 1). CDMX: Fondo de Cultura Económica.

Cárdenas Sánchez, E. (1989, Tomo 2). Historia económica de México. (Vol. 2). CDMX: Fondo de Cultura Económica.

CEMEX. (02 de Enero de 2018). <https://www.cemex.com>. Obtenido de <https://www.cemex.com>: <https://www.cemex.com/es/empleados/gestion-de-personas>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. CDMX: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. CDMX: McGraw Hill.

Comisión Nacional de los Salarios Mínimos [CONASAMI]. (01 de Enero de 2024). <https://www.gob.mx>. Obtenido de *Salarios Mínimos 2024*: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/781941/Tabla_de_Salarios_Minimos_2024.pdf

Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. EdoMex: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Duran, A. A. (2020). *Gestión del puesto y evaluación del desempeño*. España: eLearning S. L.

Gómez, M. L., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2012). *Managing Human Resources*. New Jersey: Pearson.

Google. (Mayo de 2020). Google. Obtenido de Google: https://about.google/intl/ALL_mx/sustentabilidad/personas/compensacion-y-beneficios

Juárez, H. O., & Carrillo, C. E. (2014). *Administración de la Compensación, Sueldos, Salarios, Incentivos y Prestaciones*. CDMX: Grupo Editorial Patria.

Krauze, E. (1997). *Biography of Power*. New York : Harper Perennial.

Laszlo, B. (2015). *Work Rules*. New York: Twelve.

Ley Federal del Trabajo [LFT]. (3 de Mayo de 2023). *Ley Federal del Trabajo*. CDMX.

Martocchio, J. J. (2020). *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*. Illinois: Pearson.

Merriam, S. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.

Milkovich, G. T., Gerhart, B., & Newman, J. M. (2020). *Compensation*. New York: McGraw-Hill Education.

Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. EdoMex: Pearson Educación de México.

Morales, A. N. (2004). *Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones*. CDMX: Mc Graw Hill.

Oelz, M., Olney, S., & Tomei, M. (2013). *Guía introductoria Igualdad Salarial*. Turín, Italia: Centro Internacional de Formación de la OIT.

ONU. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Nueva York: Organización de las Naciones Unidas.

Palomo Vadillo, M. (2021). *Análisis de puestos de trabajo. Concepto, aplicaciones y proceso*. CDMX: Esic Editorial.

Paz, G. B. (2017). *Metodología de la Investigación*. CDMX: Grupo Editorial Patria.

Piedra, A. J. (2017). *Antología Administración de Sueldos y Salarios*. Xalapa: Universidad Metropolitana de Xalapa.

Puchol, M. L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Reyes Ponce, J. A. (2005). *Administración de Personal: Sueldos y Salarios*. CDMX: LIMUSA.

Scarborough, V., & Clark, J. E. (2007). *The political economy of ancient mesoamerican*. New Mexico: University of New Mexico.

Valencia, J. R. (2011). Del Análisis de Puestos al Diseño de Puestos de Trabajo. CDMX: Trillas.

Varela Juárez, R. A. (2013). Administración de la compensación, sueldos, salarios y prestaciones. CDMX: Pearson educación de México, S.A. de C.V.

Wayne, M. R. (2010). Administración de recursos humanos. Naucalpan de Juárez, EdoMex: Prentice Hall.

Werther, W., & Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos. CDMX: McGraw Hill.

Yin, R. (2018). Case Study Research: Design and Methods. Oaks, California.: Sage Publications.

ANEXO 1 INSTRUMENTO A

	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla Facultad de Contaduría Pública Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado Maestría en Gestión Organizacional	
Objetivo:	Conocer de manera clara y detallada las responsabilidades, tareas, habilidades requeridas, cualidades personales y condiciones de trabajo asociadas a un puesto específico.	
Dirigido a:	Personal administrativo de la empresa.	
Instrucciones:	Lea detenidamente y responda de acuerdo a lo que se solicita.	
Logo de Empresa	Análisis de Puesto <div style="text-align: right; margin-top: 10px;"> Fecha: <input style="width: 100px; border: 1px solid #ccc;" type="text"/> </div>	
Datos del evaluado:		
Nombre Completo:	<input style="width: 95%;" type="text"/>	
RFC	<input style="width: 95%;" type="text"/>	
Escolaridad:	<input style="width: 95%;" type="text"/>	
Departamento:	<input style="width: 95%;" type="text"/>	
Puesto:	<input style="width: 95%;" type="text"/>	
Fecha de ingreso:	<input style="width: 95%;" type="text"/>	
Salario:	<input style="width: 95%;" type="text"/>	
Puesto de su jefe inmediato:	<input style="width: 95%;" type="text"/>	
Puesto al cual reporta:	<input style="width: 95%;" type="text"/>	
Puestos que supervisa:	<input style="width: 95%;" type="text"/>	
Particularidades del Puesto		
Requiere viajar	Requiere vehículo	Requiere cambio de residencia
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Misión (Menciona la misión del puesto).		
<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>		
Objetivos (Menciona el objetivo de tu puesto).		
<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>		

Actividades eventuales (Describe)	
Conocimientos Técnicos (Menciona los conocimientos técnicos necesarios de tu puesto).	
Software	
Idiomas	
Responsabilidades (Precise las responsabilidades que tiene su puesto)	
<input type="checkbox"/> Definición y logro de objetivos. <input type="checkbox"/> Diseñar estrategias de trabajo. <input type="checkbox"/> Toma de decisiones oportunas. <input type="checkbox"/> Relaciones Públicas. <input type="checkbox"/> Supervisión del trabajo. <input type="checkbox"/> Aplicar aspectos normativos. <input type="checkbox"/> Manejo de efectivo. <input type="checkbox"/> Manejo de documentos que representen valor económico.	<input type="checkbox"/> Manejo de información confidencial. <input type="checkbox"/> Manejo de documentación oficial. <input type="checkbox"/> Trámites administrativos. <input type="checkbox"/> Trámites normativos. <input type="checkbox"/> Uso de materiales. <input type="checkbox"/> Uso de materiales peligrosos. <input type="checkbox"/> Mobiliario y equipo de oficina. <input type="checkbox"/> Equipo y accesorios de cómputo.
Carga de trabajo (Si tiene carga de trabajo pendiente marque la casilla correspondiente)	
<input type="checkbox"/> Carga excesiva de trabajo. <input type="checkbox"/> Falta de equipo apropiado. <input type="checkbox"/> No llegan documentos o información a tiempo. <input type="checkbox"/> Falta de procedimientos adecuados. <input type="checkbox"/> Falta de normas o políticas. <input type="checkbox"/> Otros. Especifique cuáles: _____	
Características del Área de Trabajo (Señale con que características cuenta.)	
<input type="checkbox"/> Higiene. <input type="checkbox"/> Ventilación. <input type="checkbox"/> Iluminación. <input type="checkbox"/> Tranquilidad. <input type="checkbox"/> Espacio.	<input type="checkbox"/> Ruido. <input type="checkbox"/> Seguridad. <input type="checkbox"/> Humo. <input type="checkbox"/> Temperatura adecuada. <input type="checkbox"/> Agentes contaminantes.
Complejidad del Puesto (Marque las casillas necesarias, describiendo la complejidad de su puesto.)	
<input type="checkbox"/> Realiza desplazamientos continuos (dentro o fuera del área de trabajo). <input type="checkbox"/> Trabaja en espacios confinados. <input type="checkbox"/> Permanece de pie muchas horas. <input type="checkbox"/> Expuesto a condiciones físicas extremas (temperatura, ruido, vibraciones). <input type="checkbox"/> Realiza movimientos repetitivos. <input type="checkbox"/> Utiliza herramientas manuales o mecánicas. <input type="checkbox"/> Realiza esfuerzos físicos musculares (cargar objetos pesados, correr, etc.).	<input type="checkbox"/> Opera maquinaria. <input type="checkbox"/> Transforma materia prima. <input type="checkbox"/> Realiza trabajos en altura. <input type="checkbox"/> Permanece sentado muchas horas. <input type="checkbox"/> Tiene contacto con sustancias químicas. <input type="checkbox"/> Tiene contacto con agentes biológicos. <input type="checkbox"/> Realiza actividades que suponen estrés o fatiga mental.

Competencias (Describe que competencias son deseables o esenciales en su puesto y anote el porcentaje.)									
Competencia	No necesaria	Deseable	Esencial	Porcentaje	Competencia	No necesaria	Deseable	Esencial	Porcentaje
Agudeza visual.					Redacción.				
Agudeza auditiva.					Nivel Académico.				
Capacidad táctil.					Trabajo de equipo.				
Rapidez de decisión.					Liderazgo.				
Habilidad expresiva.					Sociabilidad.				
Coordinación tacto-visual.					Comunicación.				
Control de estrés.					Orden y Organización.				
Coordinación general.					Mejora continua.				
Iniciativa.					Minuciosidad.				
Creatividad.					Comprensión de lectura.				
Capacidad de juicio.					Cálculo.				
Atención.					Solución de problemas.				


Tareas (Señale con una X que tareas realiza, anote el tiempo que usted dedica a esa tarea.)				
Tareas	Muy Poco	Poco	Promedio	En Exceso
<input type="checkbox"/> Leer publicaciones técnicas acerca de procedimientos y métodos.				
<input type="checkbox"/> Participación en cursos o seminarios relacionados con su trabajo.				
<input type="checkbox"/> Estudiar programas y sistemas de operación existentes para obtener y mantener la familiaridad con estos.				
<input type="checkbox"/> Llevar a cabo investigaciones bibliográficas necesarias para el desarrollo de su trabajo.				
<input type="checkbox"/> Asistir a reuniones de información en que se definan normas de procedimientos.				
<input type="checkbox"/> Consultar a compañeros de trabajo a fin de intercambiar nuevas ideas y técnicas.				
<input type="checkbox"/> Consultar a otros equipos técnicos del Servicio para intercambiar nuevas ideas y técnicas.				
<input type="checkbox"/> Asistir a reuniones para ver estado de avance de proyectos.				
<input type="checkbox"/> Asistir a reuniones de equipo para revisar estrategias del departamento o división.				
<input type="checkbox"/> Discutir los planes y objetivos del departamento con el jefe.				

Experiencia (Describe la experiencia requerida para su puesto.)				
No necesaria	Deseable	Al menos 1 año	Entre 1 y 3 años	Más de 3 años
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mencione que puestos son imprescindibles haber desempeñado previamente. _____				
Mencione que certificaciones son necesarias en el puesto desempeñado actualmente. (Omita la respuesta si no existen certificaciones necesarias).				

Muchas gracias por tu tiempo y disponibilidad para la realización del presente instrumento.

La información suministrada será tratada de forma confidencial.

ANEXO 2 INSTRUMENTO B

	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla Facultad de Contaduría Pública Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado Maestría en Gestión Organizacional
Objetivo:	Conocer la percepción del personal sobre la implementación de un Sistema Equitativo de Sueldos y Salarios.
Dirigido a:	Personal administrativo de la organización.
Instrucciones:	Lee detenidamente cada una de las preguntas y coloca una X en el recuadro según tu punto de vista; considerando que 1 es "Nada de acuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo".
Logo de Empresa	Guía de Impacto Fecha: <input style="width: 100px;" type="text"/>
Datos del evaluado:	
Nombre Completo:	
RFC	
Escolaridad:	
Departamento:	
Puesto:	

Preguntas		CALIFICACIÓN				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
1	Percepción salarial.	¿Cuál es su percepción respecto a su remuneración actual?				
2		¿Considera que su salario actual refleja adecuadamente las responsabilidades y tareas que desempeña en su puesto?				
3		¿Consideras que hay equidad salarial en la empresa en general?				
4		¿Cuál es tu percepción sobre las oportunidades de crecimiento salarial dentro de la empresa?				
5	Desarrollo individual.	¿En que medida considera que la implementación de un sistema equitativo de sueldos y salarios mejorará su desempeño.?				
6		¿Hasta qué punto considera que el sistema equitativo de sueldos y salarios contribuirá a su motivación y compromiso laboral.?				
7		¿Considera que el sistema equitativo de sueldos y salarios, ofrecerá oportunidades equitativas para su desarrollo profesional?				
8		¿En qué medida estima que el sistema equitativo de sueldos y salarios impactará en su deseo de permanecer en la organización?				
9	Desarrollo organizacional.	¿Cómo evaluaría el impacto del sistema equitativo de sueldos y salarios en la productividad de la organización?				
10		¿En qué medida considera que el sistema equitativo de sueldos y salarios contribuirá a la retención del talento en la empresa?				
11		¿En qué medida estima que el sistema equitativo de sueldos y salarios influirá en la distribución equitativa de responsabilidades.?				
12		¿Hasta qué punto estima que el sistema equitativo de sueldos y salarios mejorará la cohesión y el ambiente laboral.?				

Muchas gracias por tu tiempo y disponibilidad para la realización del presente instrumento.

La información suministrada será tratada de forma confidencial.