

308902

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

7
a.



**COMO ESTABLECER UN SISTEMA
GENERAL DE RECOMPENSAS EN EL
SECTOR PRIVADO EN MEXICO**

T R A B A J O

Que como resultado del Seminario
de Investigación presenta como Tesis

Luz Maria Argüelles Orozco

para optar por el Título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS:

LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA

MEXICO, D. F.

OCTUBRE 1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Doy gracias a Dios por haberme permitido concluir una importante etapa en mi vida.

A ti, Grandpa, que siempre estuviste junto a nosotros y que a pesar de que hace ya tiempo nos dejaste, el ejemplo de tu vida sigue guiándonos como una luz para poder recorrer nuestro propio camino.

A mis padres, a quienes quiero, admiro y respeto, a quienes gracias a sus innumerables esfuerzos hoy llego hasta aquí para dedicarles los triunfos que siga alcanzando y para agradecerles su siempre incondicional apoyo para con todos nosotros, sus hijos.

A mis hermanos, con quienes he compartido momentos inolvidables, a quienes a cada uno en especial quiero darles las gracias por ser una parte tan importante para mí.

A mis sobrinos, esas personitas tan llenas de vida.

A mis tías, Samo, Simo y Lolita, quienes siempre me han ayudado, alentado a seguir adelante y sobre todo porque siempre confiaron en que algún día llegaría a dar este "pequeño" paso.

A todo el equipo de Nathal actuarios y consultores por su invaluable apoyo para llevar a cabo esta tesis y, en especial, a Carlos Lozano por su ayuda, dirección y conocimiento que siempre ha brindado a quienes con él trabajamos y por el apoyo que nos ha dado durante todo este tiempo.

A ti, por ser esa persona tan especial y porque siempre has estado junto a mí en
todo momento.

**COMO ESTABLECER UN SISTEMA GENERAL DE RECOMPENSAS EN EL
SECTOR PRIVADO EN MEXICO**

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I La Compensación dentro de la Administración de Recursos Humanos	3
1. Administración de los Recursos Humanos	5
1.1. Planeación de Recursos Humanos (PRH)	6
1.2. Reclutamiento	7
1.2.1. Reclutamiento Interno	8
1.2.1.1. Promociones	8
1.2.1.2. Transferencias	8
1.2.1.3. Jubilación	8
1.2.2. Reclutamiento Externo	8
1.3. Selección	9
1.4. Inducción y Capacitación	10
1.5. Valuación de Desempeño	11
1.6. Compensación	13
1.6.1. Definición de Compensación	13
1.6.2. Marco Legal de la Compensación	13
1.6.2.1. Ley Federal del Trabajo	15
1.6.2.2. Ley Impuesto Sobre la Renta	17
1.6.2.3. Ley Del Seguro Social	18
1.6.2.4. Actividades de la Administración de la Compensación	19
1.6.3.1. Análisis y Descripción de Puestos	20
1.6.3.2. Valuación de Puestos	21
1.6.3.3. Encuestas de Mercado	25
1.6.4. Estructuras Salariales	27
1.6.4.1. Definición de Estructura Salarial	28
1.6.4.2. Estructuras Salariales por Categoría	29
1.6.4.3. Establecimiento de una Estructura Salarial por Categoría	30
1.6.5. Objetivos de la Compensación	31
1.6.5.1. Eficiencia	31
1.6.5.2. Equidad	31
1.6.5.3. Cumplimientos de la Legislación	32

CAPITULO II Sistemas de Pago en el Sector Privado y el Sistema General de Recompensas 35

2.	Sistema de Pago	36
2.1.	Sistemas de Pago Convencionales	36
2.1.1.	Sueldo Base	37
2.1.2.	Antigüedad	37
2.1.3.	Méritos	38
2.1.4.	Combinación de Dos o Más Sistemas Convencionales	39
2.2.	Sistemas de Pago más Utilizados	39
2.2.1.	Sistemas de Pago por Resultados y Bonificaciones	39
2.2.1.1.	Sistemas de Pago por Resultados	40
2.2.1.2.	Bonificaciones	41
2.2.1.3.	Participación en Acciones	42
2.2.1.4.	Beneficios para Empleados	43
2.2.1.5.	Prestaciones "A la Carta" (Plan de Beneficios "Flexibles")	44
2.3.	Sistema General de Recompensa	45
2.3.1.	Esquema del Sistema General de Recompensa	46
2.3.1.1.	Recompensas Cuantificables	46
2.3.1.2.	Recompensas No Cuantificables	47
2.3.2.	Metodología para Desarrollar el Sistema General de Recompensas..	50
2.3.2.1.	Diagnóstico	50
2.3.2.2.	Diseño	51
2.3.2.3.	Valuación	57
2.3.2.4.	Implementación	58
2.3.2.5.	Comunicación	58
2.3.2.6.	Control	59

CAPITULO III Establecimiento de un Sistema de Recompensas 63

3.	Sistema de Recompensas para una Empresa Comercializadora de Productos Electrónicos	63
3.1.	Metodología Para Desarrollar un Sistema General de Recompensas.	63
3.1.1.	Diagnóstico	64
3.1.2.	Diseño	67
3.1.2.1.	Grupo Elegible	67
3.1.2.2.	Requisitos de Elegibilidad	68
3.1.2.3.	Elementos del Sistema General de Recompensas	68
3.1.2.4.	Relación con Elementos de Permanencia y/o Productividad	72
3.1.2.5.	Análisis Presupuestal y Competitividad	73
3.1.2.6.	Formas de Pago de la Compensación	74

3.1.2.7.	Posibilidades de Cambio	74
3.1.3.	Valuación	74
3.1.4.	Implementación	75
3.1.5.	Comunicación	75
3.1.6.	Control	76
3.2.	Explicación del Modelo de Compensación Variable Para Personal de Ventas	77
3.2.1.	Código del Empleado	78
3.2.2.	Nivel de Tabulador	78
3.2.3.	Sueldo Base	78
3.2.4.	% del Sistema de Valuación de Esfuerzo	
3.2.5.	Monto de Esfuerzo	78
3.2.6.	Sueldo Base más Esfuerzo	78
3.2.7.	Cuota Establecida	79
3.2.8.	Cuota Cumplida	79
3.2.9.	% Cumplimiento de Cuota	79
3.2.10.	Monto del Bono	79
3.2.11.	Compensación Fija	80
3.2.12.	Compensación Variable	80
3.2.13.	Compensación Total	80
3.2.14.	Compensación Anual	80
3.2.15.	% de Comisión por Excedente de Cuota	80
3.2.16.	Fórmula de Comisiones	80
3.2.17.	Monto de Cuota Excedida	80
3.2.18.	Ingreso Total Anual	81
3.2.19.	Modelo de Compensación Variable	81
3.3.	Análisis de Algunos Resultados Obtenidos Durante el Proceso Para la Implementación del Modelo de Compensación Variable.....	83
3.3.1.	Listado de los Puestos de Ventas	83
3.3.2.	Resultados del Personal de Ventas en la Valuación de Puestos	84
3.3.3.	Resultados del Análisis de Competitividad Para el Personal de Ventas	85
3.4.	Anexos	86
 CONCLUSIONES		 109
 BIBLIOGRAFIA		 115

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Esquema del Sistema	49
Tabla 2	Modelo de Compensación Variable	82

INTRODUCCION

El éxito dentro del sistema empresarial depende, en gran parte, de una estructura salarial bien concebida y racionalmente aplicada que permita a la vez obtener una mayor productividad.

El sueldo es uno de los medios más importantes con que cuentan los empresarios para atraer, retener e incentivar a los empleados. Debido a que el salario es un costo considerable para la empresa, requiere de una dirección cuidadosa.

Los enfoques tradicionales para determinar la compensación enfrentan ahora un desafío, el cual proviene de la preocupación por las presiones competitivas, la calidad del producto y los costos laborales, el objeto de esta tesis, es determinar si los sistemas de salario, y en general los de recompensas, ayudan a lograr esos objetivos.

Cuando los empleados se enteran de los amplios bonos de los ejecutivos y la diferencia en los ingresos entre los hombres y las mujeres, ponen en duda la equidad de todo el sistema de recompensas. Todas estas preocupaciones ocasionan que se reexaminen los tradicionales, y en ocasiones burocráticos, sistemas de recompensas.

En el primer capítulo se establecen los conceptos básicos sobre los cuales versa la compensación. Se define lo que es empresa, hasta profundizar en lo que a compensación respecta y el papel que ésta tiene dentro de la administración de recursos humanos. Esta parte tiene como objetivo enmarcar a la compensación dentro de las actividades de dicha área. Reconocer la importancia de conocer la misión, visión, estrategias y objetivos de una empresa para traducirlas, adecuadamente, en su esquema de recompensas.

El segundo capítulo contiene algunos de los sistemas de pago más utilizados. Además se define el Sistema General de Recompensas propuesto, qué es y la metodología para su desarrollo. Los tiempos actuales exigen la creación de sistemas de recompensas más competitivos a la vez que rentables para las organizaciones. Es decir, sistemas que permitan sugerir la productividad de las organizaciones así como ejercer un pago más equitativo a la contribución, esfuerzo, capacidad y conocimientos de los empleados.

El tercer capítulo presenta, de manera práctica, el establecimiento de un Sistema General de Recompensas dentro de una empresa mexicana del sector privado. No hay solo un programa "adecuado" de recompensas para todas las empresas. En lugar de ello, el proceso utilizado para la implementación de dicho sistema debe ser congruente con el contexto del ambiente y de la organización en la cual operan.

Finalmente, se presentan las conclusiones obtenidas de esta tesis.

Hoy por hoy las acciones y programas emanados de la Administración de Recursos Humanos se han enfocado, fundamentalmente, hacia el incremento de la productividad. Es decir, deben estar alineadas con las estrategias de la organización; deben responder satisfactoriamente a sus necesidades y deben ser congruentes con su misión, visión, filosofía, valores y principios. Una de esas acciones es precisamente el desarrollo de sistemas de administración de sueldos más sencillos y flexibles, así como un fuerte impulso a la implementación de esquemas de compensación variable.



CAPITULO I
LA COMPENSACION
DENTRO DE LA
ADMINISTRACION DE
RECURSOS HUMANOS

CAPITULO I

LA COMPENSACION DENTRO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Las unidades económicas son sistemas abiertos que tienen por objeto alcanzar metas en un ambiente dinámico y que tienen la capacidad de automodificarse. Es decir, este "todo organizado" puede cambiar su comportamiento y estructura a lo largo de su desarrollo. El sistema empresa a su vez se divide en los subsistemas de finanzas, producción, ventas, tecnología y de recursos humanos. Para cumplir con el objeto de este capítulo referente a la compensación se tratará únicamente el subsistema de recursos humanos.

Siendo la compensación una actividad de la administración de recursos humanos desarrollada dentro de las organizaciones, es necesario comenzar por definir lo que es empresa.¹

Se define empresa como: "La unidad económica social en la que el capital, trabajo y dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo a las exigencias del bien común de la misma empresa y de la sociedad."²

- Unidad porque debe ser considerada como un todo formado por distintas variables complejas que interactúan entre sí (capital, trabajo y dirección).
- Económica porque en ella se encuentran presentes los factores de la producción (elemento esencial de la economía).
- Social por estar constituida por personas donde se busca promover el desarrollo humano.
- Capital, trabajo y dirección son los elementos constitutivos de una empresa.
El capital es el conjunto de bienes destinados a la producción (dinero,

¹ En el presente trabajo se utilizarán las palabras empresa, organización, compañía, unidad o entidad económica indistintamente. Para hacer referencia de los empleados, también se utilizarán las palabras de trabajadores o colaboradores.

² Guzmán Valdivia Isaac, HUMANISMO TRASCENDENTAL Y DESARROLLO, Ed. quinta., Ed. Limusa, México 1985.

CAPITULO I

LA COMPENSACION DENTRO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Las unidades económicas son sistemas abiertos que tienen por objeto alcanzar metas en un ambiente dinámico y que tienen la capacidad de automodificarse. Es decir, este "todo organizado" puede cambiar su comportamiento y estructura a lo largo de su desarrollo. El sistema empresa a su vez se divide en los subsistemas de finanzas, producción, ventas, tecnología y de recursos humanos. Para cumplir con el objeto de este capítulo referente a la compensación se tratará únicamente el subsistema de recursos humanos.

Siendo la compensación una actividad de la administración de recursos humanos desarrollada dentro de las organizaciones, es necesario comenzar por definir lo que es empresa.¹

Se define empresa como: "La unidad económica social en la que el capital, trabajo y dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo a las exigencias del bien común de la misma empresa y de la sociedad."²

- Unidad porque debe ser considerada como un todo formado por distintas variables complejas que interactúan entre sí (capital, trabajo y dirección).
- Económica porque en ella se encuentran presentes los factores de la producción (elemento esencial de la economía).
- Social por estar constituida por personas donde se busca promover el desarrollo humano.
- Capital, trabajo y dirección son los elementos constitutivos de una empresa. El capital es el conjunto de bienes destinados a la producción (dinero,

¹ En el presente trabajo se utilizarán las palabras empresa, organización, compañía, unidad o entidad económica indistintamente. Para hacer referencia de los empleados, también se utilizarán las palabras de trabajadores o colaboradores.

² Guzmán Valdivia Isaac. HUMANISMO TRASCENDENTAL Y DESARROLLO, Ed. quinta., Ed. Limusa, México 1985.

materia prima, inversionistas). Trabajo es el esfuerzo humano realizado en toda actividad operativa con el fin de producir un bien o servicio. Dirección es una actividad del proceso administrativo encargada de lograr que los subordinados comprendan y contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la organización. La decisión de cómo se dirige a la gente son primordiales en el desempeño de la organización.

- Producción socialmente útil se refiere a la elaboración de bienes y servicios que contribuyan a la satisfacción de las necesidades de la sociedad.
- Bien común de la misma empresa y de la sociedad se refiere a la estabilidad y la consecuente permanencia de la organización, a su progreso en el tiempo, económico y a su integración humanista.

El carácter humanista de la empresa se complementa con elementos valorativos, tales como la generación de empleo y la compensación humana, es decir, el pago de salarios y prestaciones de acuerdo al trabajo desempeñado y lo más importante, el respeto a la dignidad de la persona.

1. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos proporcionan la parte creativa en cualquier organización, es la parte encargada de diseñar y producir los bienes y servicios, controlar la calidad, distribuir los productos, asignar los recursos financieros y establecer los objetivos y las estrategias para la organización.³

El adecuado manejo de los recursos humanos es una parte importante para el futuro crecimiento y desarrollo de la empresa, por ello, "todos los empleados sin importar su distancia en el proceso de formulación estratégica, deben reconocer su papel en ayudar a la empresa a lograr y mantener una ventaja competitiva."⁴ Conforme un empleado trabaja y progresa para el cumplimiento de los objetivos de la unidad económica está logrando a la vez algunos objetivos individuales como la autorrealización y superación personal. Tener una ventaja competitiva necesita del esfuerzo de todos los que integran una

³Milkovich George T., UN ENFOQUE DE ESTRATEGIA, Sexta Edición, Addison-Wesley, USA 1994.

⁴Porter E. Michael. "La ventaja competitiva resulta del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores."

organización, ya que como sistema, debe mantener una sinergia para poder cumplir con la misión que se haya establecido.

La administración de los recursos humanos se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal en el trabajo administrativo. Es un conjunto de actividades de amplitud empresarial diseñadas para influir en la efectividad de los trabajadores dentro de la empresa a la que pertenecen. Estas actividades incluyen: la planeación de recursos humanos (PRH), reclutamiento, selección, inducción y capacitación, valuación de desempeño y compensación; las cuales debieran estructurarse no solamente para satisfacer las necesidades de dotación de personal a la entidad; de rotación por despido, invalidez, jubilación o muerte; sino también para satisfacer las necesidades que tienen los colaboradores de crecer y autorrealizarse.

Es necesario señalar que "la administración de recursos humanos no es simplemente un conjunto de actividades, sino una estrategia integral para dirigir al personal en concordancia con otros recursos, a fin de lograr eficiencia y equidad."⁵ Esta estrategia combina la misión, objetivos y estrategias de la empresa con los objetivos individuales de quienes en ella laboran. Sin embargo, y con el fin de lograr una mejor comprensión de las actividades antes mencionadas, se hace una breve descripción de las mismas en los siguientes apartados.

1.1. Planeación de Recursos Humanos (PRH)

Durante las etapas de mayor demanda de productos y servicios, se incrementan las oportunidades de trabajo y existe una mayor capacidad para incrementar el sueldo. Esto con el fin de atraer y retener a los recursos humanos con las habilidades y experiencia necesarios. En periodos de insuficiencia, el sueldo tiende a aumentar para atraer y retener a los trabajadores "clave". En las recesiones o cuando hay un excedente de empleados disminuyen las tasas de aumentos salariales.

⁵Dessler Gary, ADMINISTRACION DE PERSONAL, Ed. PPH, Cuarta Edición, México 1991.

Parte de la planeación es analizar las circunstancias que pueden modificar considerablemente los esquemas que se diseñen en relación con los recursos humanos. Como resultado de éste análisis se desprenden diversos planes que permiten hacer frente a las contingencias que puedan presentarse. Las alternativas que se adopten deben ser consistentes con la filosofía de la empresa combinándolas con su estructura, cultura y con el mercado al que pertenece.

Mediante la planeación de los recursos humanos la administración se prepara para colocar la cantidad y tipo de personal adecuado en las posiciones idóneas en las circunstancias apropiadas, a fin de alcanzar tanto los objetivos de carácter individual como los de la organización.

La planeación de personal consiste en determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización tendrá previendo para ello, el número y tipo de empleados que se necesitarán en cada puesto en algún periodo futuro. Algunos ejemplos de los objetivos de planeación pueden ser: incrementar en un 5% la flotilla de empleados en el área de producción, despedir a un determinado número de empleados en los próximos 6 meses, contratar dos terceras partes del personal en el departamento de ensamblado para el siguiente año.

1.2. Reclutamiento

La tasa de desempleo, las condiciones de la industria a la que pertenece la compañía, la oferta de empleados, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías influyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Igualmente, los distintos comportamientos del mercado laboral afectan a esta actividad, por ejemplo, en épocas de mayor oferta las empresas encuentran mayores posibilidades de reunir un número considerable de aspirantes a un mismo puesto.

Se llama reclutamiento al proceso mediante el cual se localizan e intenta atraer a los candidatos con la capacidad requerida y con el interés necesario para ingresar a la unidad económica, o bien, cuando cambian de puesto dentro

de la misma unidad. Este proceso tiene como objeto lograr la cantidad y los tipos de asignaciones de empleados que se desean.

Existen dos fuentes de suministro de personal que son la interna y la externa:⁶

1.2.1. Reclutamiento Interno:

Consiste en desplazar a la gente entre los puestos y los roles de trabajo dentro de la organización. Ese desplazamiento se puede deber a:

1.2.1.1. Promociones: se refiere al movimiento a puestos más elevados, mejor pagados y con mayores responsabilidades.

1.2.1.2. Transferencias: son movimientos laterales con igual nivel de pago, responsabilidad y posibilidades de promoción, por ejemplo, un cambio a otras sucursales.

1.2.1.3. Jubilación: se refiere al momento en que el trabajador deja de laborar por cumplir la edad de retiro, es decir, la edad resulta un obstáculo para realizar un trabajo, o bien, cuando la productividad se ha reducido. Después de la jubilación el empleado sigue percibiendo una renta que le permite mantener su "nivel de vida" (premio al trabajo constante).

1.2.2. Reclutamiento Externo:

Se refiere al ingreso de nuevos empleados a la organización provenientes del exterior. Se compone de la oferta de mano de obra externa ya sea de otras compañías, desempleados ó estudiantes de alguna carrera específica para un puesto determinado.

La dirección adecuada del reclutamiento requiere que se integre a otras actividades de recursos humanos, como la compensación, el diseño del trabajo y las relaciones del empleado. Una de las integraciones más importantes es entre el reclutamiento diseñado para identificar y desplazar a los candidatos prometedores y las actividades de formación diseñadas para prepararlos para sus futuros puestos de trabajo.

⁶ Heneman, Schwab, Fossum, Dyer. ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS, CECSA, México 1991.

1.3. Selección

El proceso de selección inicia una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de ellos. El proceso de selección recopila y utiliza información acerca de los aspirantes reclutados que cumplan con el perfil y descripción del puesto, a fin de elegir cuales de ellos recibirán ofertas de empleo. En ocasiones, está precedida por una investigación la cual identifica a los aspirantes que no son aptos antes de recopilar información de selección adicional.⁷ Las actividades de selección externa proporcionan el proceso de filtro final antes de ofrecer el empleo. La organización debe pronosticar qué aspirantes se convertirán en futuros empleados de éxito. El proceso de selección consta en una primera fase del llenado de una solicitud de empleo, entrega de curriculum vitae, posteriormente se llevan a cabo una serie de entrevistas preliminares, pruebas psicométricas de habilidades y de personalidad, en ocasiones se incluyen exámenes de conocimientos técnicos. Finalmente se realizan entrevistas donde se hará la selección definitiva del candidato al puesto vacante. Algunas empresas exigen el examen médico antes de la contratación. El proceso de selección puede ser muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización, ya que el personal interno conoce la filosofía de la empresa e incluso en ocasiones ha adoptado su cultura. Cuando se trata de puestos especializados de alto nivel, algunas organizaciones solicitan los servicios de Head-hunters. Estos realizan todo el procedimiento de reclutamiento y selección de los candidatos idóneos, proporcionando mejores ofertas que las actualmente percibidas con el fin de atraerlos a la empresa solicitante.

La decisión de contratar a un nuevo empleado costará a la unidad económica un sueldo, prestaciones y beneficios, además de otros costos de apoyo. Realizar un esfuerzo en el proceso de selección y llevarla a cabo de manera cuidadosa, podrá producir mejores rendimientos sobre la inversión, ya que la probabilidad de permanencia de estos nuevos trabajadores en la entidad puede ser mayor.

⁷ Milkovich George T., UN ENFOQUE DE ESTRATEGIA, Sexta Edición, Addison-Wesley, USA 1994.

1.4. Inducción y Capacitación

Un obstáculo para la integración de una fuerza laboral lo constituye el hecho de que algunos empleados tienden a renunciar durante los primeros meses de su trabajo. Probablemente esto se deba a que sus expectativas son muy distantes del entorno real por lo que nunca llegan a comprometerse en su trabajo y la decisión de renunciar les resulta la más viable. La rotación no solo impide la integración de un equipo de trabajo firme, sino que repercute en los costos desembolsados por la empresa desde el reclutamiento y selección hasta el costo de nómina y capacitación.

El proceso de inducción consiste en dar a conocer los valores y normas de la empresa, esto significa, dar a conocer la cultura organizacional a los colaboradores. El proceso abarca una serie de adaptaciones que llevan al nuevo integrante formar parte de un equipo de trabajo sin que por ello éste pierda su personalidad. La inducción sirve para familiarizar a los nuevos empleados con las funciones respectivas del puesto que desempeñará, con la misma compañía, con sus políticas y con los otros colaboradores.

Se llama socialización cuando el trabajador comprende y acepta la cultura organizacional. Este proceso puede llevar mucho tiempo, pero en la medida en que se logra esta adaptación, el empleado se vuelve más productivo y más estable en el puesto contribuyendo positivamente a los objetivos de la unidad económica.

La capacitación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la actitud de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características de la persona y los requisitos del puesto.

La capacitación cuando se planifica e integra en forma cuidadosa con otras actividades, desempeña una parte vital en la preparación y la mejora de la fuerza laboral. Por ejemplo, la planeación del empleo puede identificar las insuficiencias en habilidades, las cuales pueden compensarse ya sea por medio del reclutamiento interno o reforzando las habilidades de la fuerza laboral actual.

La capacitación puede impartirse para adquirir nuevos conocimientos, para que se lleven a cabo algunos cambios de actitud o para corregir hábitos inadecuados, además de que los beneficios recibidos por la capacitación pueden ayudar al individuo a un mejor desarrollo en el futuro. Mediante la capacitación se enseñan nuevas actividades y conocimientos para garantizar la aportación de los empleados a la organización. Mucho se ha escuchado acerca de que la capacitación no es un gasto sino una inversión. Esta inversión se considera como un componente vital en la construcción de la competitividad. Los empleados normalmente experimentarán el deseo de saber, de actualizarse y de mejorar tanto personal como profesionalmente.

La imprecisión en las metas de la capacitación y una valuación ejecutada insatisfactoriamente pueden ocasionar que los programas de capacitación no logren resultados duraderos. Es por ello, que ajustar los procesos de diagnóstico y planeación, ayuda a que la capacitación y otras actividades de recursos humanos se integren y se dirijan hacia objetivos específicos.

1.5. Valuación de Desempeño

Las características del empleado son importantes debido a que afectan su capacidad para cumplir con los requisitos de trabajo, así como su capacidad para esforzarse en cumplir con dichos requisitos.

La valuación de desempeño es el proceso mediante el cual se mide el grado en el cual los empleados cumplen con los requisitos de trabajo. Se contrata a los trabajadores para que ejecuten tareas para la organización, y mientras más productivamente lo hagan, mayor será su contribución a los objetivos de la misma.⁶

Los propósitos generales de la valuación de desempeño son proporcionar retroalimentación y asesoría y asignar remuneraciones y oportunidades. Las metas de una valuación de desempeño para la organización son pagar un salario por el desempeño, promover al mejor capacitado, eliminar empleados

⁶Heneman, Schwab, Fossum, Dyer; ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS, CECSA, México 1991.

que tengan resultados insatisfactorios, ayudar a los trabajadores a que mejoren e identificar las necesidades de capacitación y mejoramiento de su comportamiento. Las metas individuales son recibir salarios altos por un mejor desempeño, progresar en su plan de carrera y asegurar el trabajo.

Una valuación del desempeño ayuda a establecer políticas de compensación en las cuales se fijen porcentajes de incremento en el sueldo a través de distintos elementos de recompensa, dependiendo de los resultados obtenidos en dicha valuación. A un mejor desempeño corresponde un mayor aumento de sueldo. El análisis de la valuación de desempeño de cada colaborador ayuda a decidir por una promoción, transferencia, jubilación o despido.

La valuación del desempeño ayuda a identificar las brechas entre los comportamientos deseados y los existentes, a menudo dichas brechas se convierten en los objetivos de la capacitación. Con frecuencia es mejor realizar valuaciones de desempeño con propósitos de recompensa o retroalimentación, que con objeto de identificar las necesidades de la capacitación.

Para llevar a cabo un plan de carrera adecuado, es indispensable que todo el personal de una organización reconozca qué oportunidades existen y que cuenten con el apoyo de su jefe inmediato, proporcionándoles retroalimentación oportuna y adecuada. Mientras más clara sea la comunicación interna, mayor interés por los empleados en ir logrando sus objetivos profesionales y, por lo tanto, mayor satisfacción profesional.⁹

En realidad no son pocas las características de los empleados que las organizaciones no pueden estimar y a menudo corresponde al director de recursos humanos proporcionar las orientaciones que indiquen qué medir y cómo hacerlo.

⁹ Rock L. Milton, **MANUAL DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS**, Segunda Edición, McGraw Hill, México 1989.

1.6. Compensación

1.6.1. Definición de Compensación

Compensación se define como todas las formas de pago, retribuciones, prestaciones y beneficios tangibles que los empleados reciben como parte de su relación laboral; a la eficiente y equitativa distribución de la remuneración del trabajo para reconocer variaciones en experiencia o desempeño individual de los empleados y de cómo distribuir la remuneración entre pago en efectivo, prestaciones y beneficios.

La compensación puede tener significados diferentes para las distintas personas. Como empleados, podemos considerar la compensación como una retribución por nuestro esfuerzo o como una recompensa por nuestro trabajo sobresaliente. Pero para la mayoría de nosotros, el salario es la fuente principal de ingreso personal y, por lo tanto, un factor determinante de bienestar económico y social.

Los patrones tienen el reto constante de formular políticas y procedimientos de compensación que los ayuden a atraer, satisfacer y retener a los empleados. Estas políticas de pago se deben mantener dentro de los parámetros establecidos por la propia ley, los sindicatos, los mercados laborales y de la capacidad de pago de las organizaciones, conservando al personal adecuado para que la empresa funcione correctamente.

1.6.2. Marco Legal de la Compensación

Inspirados en gran medida por los principios humanitarios de la Revolución Francesa y el pensamiento social del siglo XIX y XX, los legisladores latinoamericanos se han esforzado por lograr la protección de sectores que en el pasado estuvieron sometidos a las más ásperas condiciones de explotación. Prácticamente todas las legislaciones latinoamericanas condenan la explotación económica de los menores de edad, las jornadas de trabajo

exhaustivas, los castigos físicos, los despidos injustificados y varias practicas mas.¹⁰

En general la tendencia ha sido hacia protección de los derechos de los trabajadores. Aunque en ocasiones esta tendencia ha excedido los limites de la capacidad real de algunas organizaciones, el balance total es, visto con perspectiva histórica, positivo.

Todos los países se regulan bajo sus propias leyes, reglamentos y normas y aunque no es sorprendente encontrar grandes semejanzas entre ellas, es indispensable que para el establecimiento de un sistema general de recompensas, las organizaciones se responsabilicen de manera legal y efectiva, apegándose a la legislación correspondiente del país donde van a implementarlo.

Adentrarse a todos los estatutos legales que el diseño de un sistema de esta naturaleza requiere sería desarrollar, prácticamente, un estudio aparte. Con el afán de que el tema de compensación no quede inconcluso se mencionarán, de manera limitada, las distintas leyes y reglamentos que regulan este tema en el sector privado en México.

Las Leyes que regulan la compensación del sector privado en México son:

a. Ley Federal del Trabajo:

Rige básicamente las relaciones entre empresario y trabajador.

b. Ley del Impuesto Sobre la Renta:

Rige el tratamiento fiscal de los distintos rubros de la compensación.

c. Ley del Seguro Social:

Rige el aspecto de proporcionar servicios sociales de beneficio colectivo (seguros que comprende: riesgos de trabajo; enfermedades y maternidad; invalidez y vida; retiro, cesantía en edad avanzada y vejez; guarderías y prestaciones sociales.) Los artículos que se mencionan en los siguientes

¹⁰ Werther B. William, Keith Dais, ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. Tercera Edición, Mexico 1993.

puntos corresponden a la Nueva Ley del Seguro Social, la cual entrará en vigor a partir de Enero de 1997.¹¹

1.6.2.1. LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Art. 8 Trabajador

Trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado.

... Se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio.

En términos generales, trabajador es todo aquel que presta un servicio personal a otro mediante una remuneración desechando el concepto de subordinación. Ya que estrictamente hablando, por subordinación se entiende la sujeción a la orden o dominio de uno.¹²

Art. 10 Patrón

Patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.

Art. 16 Empresa

... Se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa.

El nuevo concepto de empresa establece la responsabilidad de la misma frente a los trabajadores de acuerdo con los contratos y con la ley.

Art. 82 Sueldo Base

Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

¹¹ Si se desea profundizar en alguno de los puntos aquí citados, recurrir a las leyes correspondientes.

¹² Subordinar: sujetar personas o cosas a la dependencia de otras. Clasificar algunas cosas inferiores en orden respecto de otras. Real Academia Española, Diccionario de la Lengua Española, segunda Edición, ESPASA-CALPE, Madrid 1981.

Art. 84 Sueldo Base

El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su servicio.

Art. 76 Vacaciones

Los empleados con un año de antigüedad, gozarán hasta por seis días laborales de vacaciones pagadas. A cada año adicional, se le sumarán dos días y a partir del cuarto año, se agregarán dos días más por cada cinco años de servicio.

Art. 80 Vacaciones

Se establece una prima vacacional mínima del 25% del periodo de vacaciones.

Art. 87 Aguinaldo

Se otorgarán 15 días por año o la parte proporcional. Este concepto debe pagarse a los trabajadores a más tardar el día 20 de diciembre.

Art. 117 Reparto de Utilidades (PTU)

Como mínimo los trabajadores tendrán derecho al 10% de la Utilidad antes de impuestos que halla obtenido la empresa.

Art. 123 PTU

Se les pagará a todos los empleados eventuales o de planta que hayan trabajado al menos 60 días en ese año.

La utilidad repartible se dividirá en dos partes iguales. La primera se repartirá por igual entre los trabajados, tomando en consideración el número de días trabajados por cada uno en el año, independientemente del monto de los salarios. La segunda mitad se repartirá en proporción al monto de los salarios devengados.

Art. 127 PTU

Los Administradores, Directores y Gerentes Generales no recibirán reparto de utilidades, y el personal de confianza, en caso de que su sueldo sea superior

que el salario mayor de los empleados sindicalizados, se tomará como tope para este cálculo el salario anterior más un 20%.

Art. 162 Primas de Antigüedad

Los trabajadores de planta tienen derecho a una prima de antigüedad de 12 días de salario por cada año de servicios, de conformidad con las normas siguientes:

1. Cuando se separen voluntariamente del empleo, siempre y cuando tengan una antigüedad de 15 años de servicios.
2. Cuando se separen de su empleo por causa justificada imputable al patrón independientemente del número de años de servicio.
3. Cuando sean despedidos justificado o injustificado
4. En caso de muerte del trabajador, la prima que corresponda se pagará a sus beneficiarios.

1.6.2.2. LEY IMPUESTO SOBRE LA RENTA

Art. 10 Tasa de ISR de Personas Morales

Las personas morales deberán calcular el impuesto sobre la renta, aplicando al resultado fiscal obtenido en el ejercicio la tasa del 34%.

Art. 22 Fondo de Ahorro

Reglas para la Deducibilidad:

- a. Máximo 13% de los salarios de cada trabajador, considerando solo hasta 10 veces el salario mínimo general vigente en la región del establecimiento.
- b. Retirar las aportaciones únicamente al término de la relación de trabajo o una vez por año
- c. Cuando el fondo se destine a préstamos a los participantes, y el remanente se invierta en valores a cargo del Gobierno Federal, así como en títulos valor o en valores de renta fija.

Art. 24 fracc. XII Previsión Social

Para que sean deducibles, las prestaciones se deben destinar a jubilaciones, fallecimiento, invalidez, servicios médicos y hospitalarios, subsidios por incapacidad, becas para los trabajadores y los hijos de éstos, fondos de ahorro, guarderías, actividades culturales y deportivas.

Art. 77 fracc. VI Previsión Social

Deben ser otorgados de manera general.

Cuando la suma de los ingresos por el servicios subordinado sea mayor a siete veces el salario mínimo general del área geográfica, el ingreso exento será de un salario mínimo general del área geográfica anualizado.

Todos los gastos de previsión social, integran o forman parte del salario base de cotización. En cuanto a pensiones y jubilación, fiscalmente no están definidos, socialmente tampoco, pero si están exoneradas de la incorporación a los gastos de previsión social.

Art. 141 Cálculo sobre el Impuesto Anual

Para calcular el impuesto sobre la renta anual de un empleado, todas las sumas mensuales promedio gravables (salarios y prestaciones menos las exenciones fiscales aplicables) se multiplican por doce y se aplica éste artículo.

Art. 141-A Cálculo sobre el Impuesto Anual

Se especifican los subsidios potenciales a un porcentaje de los cuales puede tener derecho el trabajador, dependiendo del tipo de prestaciones que su empresa le otorgue. Si un empleado recibe un alto porcentaje de su salario como prestación exenta de impuesto (previsión social, fondo de ahorro, etc.) tiene derecho a un subsidio menor.

1.6.2.3. LEY DEL SEGURO SOCIAL

Art. 27 Salario Base de Cotización

El salario base de cotización que maneja este artículo, corresponde a la definición de salario del Art. 84 de la LFT. Adicionalmente, menciona los integrantes que, por su naturaleza, se excluyen del salario base de cotización

No se tomarán en cuenta para la integración del salario base de cotización, dada su naturaleza los siguientes conceptos:

Fracc. I: Los instrumentos de trabajo, tales como herramientas, ropa y otros similares.

Frac. II: El ahorro cuando se integre por un depósito de cantidad semanal, quincenal o mensual igual del trabajador y de la empresa; si se constituye en forma diversa o puede el trabajador retirarlo más de dos veces al año, integrará salario; tampoco se tomará en cuenta las cantidades otorgadas por el patrón para fines sociales de carácter sindical.

Frac. III: Las aportaciones adicionales que el patrón convenga otorgar a favor de sus trabajadores por concepto de cuotas del seguro de retiro.

Frac. IV: Las aportaciones al INFONAVIT y las participaciones en las utilidades de la empresa.

Frac. V: La alimentación y la habitación cuando se entreguen en forma onerosa a trabajadores; se entiende que son onerosas estas prestaciones cuando representen cada una de ellas, como mínimo, el 20% del salario mínimo general diario que rija en el DF:

Frac. VI: Las despensas en especie o en dinero, siempre y cuando su importe no rebase el 40% del salario mínimo general diario vigente en el DF.

Frac. VII: Los premios por asistencia y puntualidad, siempre que el importe de cada uno de estos conceptos no rebase el 10% del salario base de cotización.

Frac. VIII: Las cantidades aportadas para fines sociales, considerándose como tales las entregadas para constituir fondos de algún plan de pensiones establecido por el patrón o derivado de contratación colectiva. Los planes de pensiones serán sólo los que reúnan los requisitos que establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Las leyes y reglamentos sufren modificaciones que pueden afectar el esquema de compensación utilizado en una organización. Por ello, es necesario conocer las bases legales que lo sustentan y mantenerse actualizado de las nuevas reformas.

1.6.3. Actividades de la Administración de la Compensación

El establecimiento de un adecuado sistema de recompensas debe hacerse siguiendo un proceso que cumpla con los aspectos de los recursos humanos. Para lo cual, es necesario comenzar por desarrollar las siguientes actividades:

1. Análisis y descripción de puestos
2. Valuación de puestos

3. Encuestas de mercado

1.6.3.1. Análisis y Descripción de Puestos

Los puestos de trabajo son la unidad impersonal más común de análisis para determinar la estructura interna de sueldos equitativos. El grupo de tareas desempeñadas por un trabajador constituyen un puesto, los puestos similares forman un trabajo y trabajos similares se combinan para constituir una ocupación.

El análisis de puestos es un proceso sistemático de recopilación de datos acerca de la naturaleza de un trabajo específico,¹³ donde se investigan y describen los puestos en términos de las características o factores generales, tales como, el nivel de responsabilidad, funciones, las condiciones de trabajo, habilidades, capacidades, experiencias y aptitudes requeridas por parte del trabajador. Este proceso consiste en la obtención, valuación y organización de información sobre los puestos de una entidad.¹⁴

La información que se recopila con el análisis de puestos ayuda en el diseño de futuros puestos, a obtener el perfil de los candidatos a reclutar, elaborar programas de capacitación y determinar las compensaciones adecuadas.

El análisis de puestos es una herramienta importante en el proceso de equilibrar la naturaleza del individuo con el trabajo. Conociendo la estructura de la unidad económica, los alcances, volúmenes y funciones generales de cada área, se identifican y analizan los puestos existentes y se describen utilizando entrevistas y cuestionarios. También se recurre a la entrevista con el jefe inmediato de un puesto específico para que responda al mismo cuestionario para así complementar la información y detectar desviaciones. Finalmente, el trabajo recabado en esta parte del proceso se concentra en la descripción de puestos.

¹³La naturaleza del trabajo incluye tres factores:

a. contenido: tareas, responsabilidades, comportamientos, funciones

b. requisitos: habilidades, capacidades y experiencias

c. remuneración: sueldo, promociones y satisfacción intrínseca

¹⁴Werther B. William, Davis Keith. **ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS**, Tercera Ed., McGraw Hill, México 1993.

La descripción de puestos es una explicación detallada del objetivo del puesto, principales funciones desempeñadas, jerarquía organizacional, personal supervisado y puesto al que reporta. Es conveniente que estas descripciones lleven el mismo formato para realizar y conservar la comparabilidad de los datos, además de que integrarán el llamado Manual de Puestos de la organización.

1.6.3.2. Valuación de Puestos

Una vez que se cuenta con la información completa de las descripciones de puestos, se procede a la valuación de los mismos.

Esta actividad abarca las valuaciones sistemáticas de las descripciones de puesto y compara las similitudes y las diferencias en el contenido y valor de las mismas. Establece una manera más ordenada, sistemática y equitativa para la posterior elaboración de la estructura salarial, donde las diferencias de los salarios de los puestos, corresponden directamente a la valuación de puestos propiamente dicha.

Algunas decisiones importantes que intervienen en la valuación de puestos son: determinar sus propósitos, asegurar la participación de los grupos interesados y elegir entre los métodos alternativos.

1.6.3.2.1. Métodos de Valuación de Puestos

Un método de valuación de puestos es un mecanismo de diferenciación que en forma menos subjetiva, establece o sustenta las similitudes entre los mismos. El objeto de llevar a cabo una valuación de puestos dentro de una organización, es diferenciarlos de acuerdo a su importancia en la contribución a los logros de los objetivos para, posteriormente, asignarles una compensación en relación a esas diferencias manteniendo así la equidad interna.

Existen cuatro tipos de métodos formales de valuación de puestos, los cuales de describen brevemente.¹⁵

- a. Jerarquización
- b. Clasificación
- c. Comparación de factores
- d. Puntos

a. Método de Jerarquización

Los puestos se consideran como un todo y se comparan con base en algún concepto de valor relativo en el contenido del trabajo. Este método es conocido también como método de gradación. Los puestos son ordenados en forma decreciente en términos de sus diferencias en niveles de funciones, responsabilidades y requisitos. El nivel más simple, más rutinario, será el puesto colocado en la parte más baja de la gradación. Se hacen comparaciones totales de puestos para ponerlos por orden de importancia.

VENTAJAS

1. Es relativamente fácil de emplear.
2. La gradación puede hacerse rápidamente.
3. Su instalación es relativamente poco costosa.

DESVENTAJAS

1. No se tienen normas definidas o concretas de medición.
2. El ordenamiento puede ser superficial o subjetivo.
3. El sistema es más difícil de operar conforme aumenta el número de puestos y la complejidad de los mismos.
4. Carencia de estándares definidos para juzgar; no se miden las diferencias entre puestos.

¹⁵E. Lanham, VALUACION DE PUESTOS, CECOSA, México 1989.

b. Método de Clasificación

Este sistema considera los puestos como un todo sin asignar un valor separado a cada parte. Permite medir las diferencias entre los puestos a través de dividir en categorías el contenido y el valor de los mismos. La escala está en términos de la clase de puestos que van a calificarse y cada puesto se ubica en una categoría comparando la descripción del mismo con la definición de esa categoría. Integra las descripciones en una serie de clases o grados que abarcan el rango de los puestos en la organización.

VENTAJAS

1. Es relativamente fácil de llevar a efecto.
2. Los resultados obtenidos son razonablemente satisfactorios.
3. Es sencillo y se tienen estándares definidos en forma de definiciones de categoría.

DESVENTAJAS

1. No se hace un análisis detallado, por lo que puede causar una clasificación incorrecta.
2. El salario existente puede afectar la colocación de un puesto dentro de su clase.
3. El sistema es más difícil de operar conforme aumenta el número de puestos y la complejidad de los mismos.
4. La redacción de las descripciones de las clases o grados es relativamente difícil.

c. Método de Comparación de Factores

Se eligen puestos clave que representan cada nivel principal de funciones, responsabilidades y habilidades comprendidos. Se comparan los puestos con base en los factores de compensación¹⁶ haciendo un ordenamiento con referencia a su importancia relativa. El salario actual se divide entre los factores de compensación y se determina cuánto se destina de esa cantidad a

¹⁶Factor de compensación: es un atributo del puesto relacionado con el trabajo, que proporciona una base para comparar el valor relativo. Los factores comunes incluyen habilidades, esfuerzo, responsabilidades y condiciones de trabajo.

cada factor. Se prepara una tabla que muestre la alineación de los puestos clave en una escala por cada factor y los valores monetarios asignados a cada uno se suman para determinar el valor total.

VENTAJAS

1. Se construye una escala para cada instalación.
2. La escala es relativamente fácil de emplear.
3. La escala es dispuesta en unidades monetarias y no requiere conversión alguna.

DESVENTAJAS

1. La construcción de la escala resulta muy compleja.
2. La escala es construida en base monetaria, por lo tanto, las desigualdades en los salarios de los puestos clave permanecerán en la escala.
3. La base del sistema puede ser totalmente desbalanceada por fluctuaciones en los salarios.
4. La instalación del sistema es lenta.

d. Método por Puntos

Se seleccionan y definen los factores de valuación comunes a todos los puestos por valuarse y se determinan y definen el número de grados que serán distribuidos dentro de cada factor. Los factores deben cumplir con ciertos requisitos técnicos para que sean bien aplicados.

Dentro de las características fundamentales que deben tener se encuentran:

- a. Deben ser aplicables a todos los puestos en diferente grado.
- b. Deben ser exclusivos entre sí, es decir, es deseable que no exista traslape entre ellos o en lo que pretenden medir.
- c. Deben reflejar la actividad o posición de la empresa en cuanto a la contribución de cada puesto al logro de la misión.

Los factores son ponderados y se asignan valores en puntos a cada grado de cada factor. La ponderación del conjunto de factores que se elijan debe sumar el 100%. La asignación de los puntos a cada grado de calificación se realizará en forma exponencial, es decir, reconociendo el hecho de que alcanzar los

niveles superiores de perfección requiere de esfuerzos más grandes que los niveles inferiores. El puesto es medido de acuerdo al grado que corresponda de cada factor.

VENTAJAS

1. Es el método considerado por muchas empresas como el más confiable y válido.
2. Es fácil de comprender y de administrar.
3. Los valores en puntos de los puestos muestran las diferencias entre los puestos en valores numéricos
4. Considerar factores definidos permite mayor objetividad y consistencia

DESVENTAJAS

1. Alto grado de habilidad para seleccionar los factores y sus grados, así como para redactar definiciones claras.
2. La distribución de la ponderación para cada factor es relativamente difícil así como la asignación de puntos a cada grado

El método de comparación de factores y el método por puntos son cuantitativos porque usan puntos o unidades monetarias para sumar los valores de cada factor en cada puesto. Sin embargo, en la mayoría de las empresas se utiliza el método de valuación por puntos por la flexibilidad que presenta, ya que los factores se eligen dependiendo del giro y filosofía de cada entidad y no son preestablecidos.

1.6.3.3. Encuestas de Mercado

Los enunciados de las políticas que sustentan la compensación incluyen, por lo general, resúmenes de las ideas de equidad interna y competitividad externa. Controlar la competitividad exige un conocimiento del mercado que puede obtenerse mediante las encuestas. El análisis del mercado permite determinar qué mercado y puestos estudiar, cómo efectuar el estudio y cómo interpretar los resultados.

Las encuestas de mercado indican lo que otras empresas están pagando por puestos de trabajo y habilidades similares. Un buen estudio salarial ofrece

niveles de sueldo específicos para trabajos específicos.¹⁷ Existe un conflicto entre la observancia del principio de la equidad y el pago de las tarifas vigentes en el mercado de trabajo. Las tarifas que pagan otras organizaciones por puestos y trabajos análogos muestran a menudo una relación incompatible con el orden de rango de los puestos producidos por la valuación.

Las encuestas pueden ser de muestreo de puestos representativos (puestos clave¹⁸) o encuestas con propósitos especiales.¹⁹ El método por emplear en la recolección de datos en la encuesta depende, de la urgencia o tiempo disponible para realizarla, el costo asociado con un método específico y el grado de confiabilidad de la información que puede obtenerse de los diferentes métodos. Otros factores pueden ser la cantidad de compañías que participan, la cantidad de puestos que se investigarán y la cantidad de información detallada que se recogerá. Estos métodos son: encuestas por teléfono, encuestas por correo, en el lugar de trabajo y las realizadas por terceras personas.

Las encuestas de mercado permiten a la organización hacer un análisis sobre su competitividad externa. Es decir, les permite decidir si pagarán alrededor de los extremos alto o bajo del mercado ó en algún lugar intermedio. Un factor principal en esta decisión es la situación financiera de una organización, su capacidad o incapacidad de pago. El instrumento de la encuesta debe ser corto y sencillo pero no debe omitir ninguna pregunta importante ni información explicativa, debe incluir desde cuáles son las políticas de remuneración que manejan, los rubros que integran su compensación en efectivo bruta, neta y en beneficios. No debe omitirse la fecha en que entraron en vigor las políticas de compensación actuales.

En la función de compensación se deben equilibrar el tiempo entre resultados de producción de las encuestas y la administración de los datos del mercado,

¹⁷Dessler Gary, ADMINISTRACION DE PERSONAL, Ed. PHH, Cuarta Edición, México 1991.

¹⁸Características de los Puestos "clave": a. El contenido del trabajo es relativamente estable a través del tiempo, b. una gran cantidad de empleados los desempeñan, c. son comunes entre una gran cantidad de empresas diferentes, d. no resultan afectados por las insuficiencias o excedentes recientes en el mercado.

¹⁹Rock. L. Millon, MANUAL DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS, Segunda edición, McGraw Hill, México 1989.

con objeto de que sirvan de información para la planeación de la compensación.

Cuando se usa la valuación de puestos y las encuestas para elaborar una estructura de sueldos, ésta resulta más equitativa y congruente. El empleado está más seguro de que su compensación tiene una base equitativa en comparación con sus colegas y la de otros empleados del área y de la industria; la compañía a su vez se asegura de que sus costos por concepto de remuneración están a la par con los de sus competidores.

1.6.4. Estructuras Salariales

Un empleado se preocupa por el valor absoluto de su salario y por la relación que éste guarda con el recibido por sus compañeros de trabajo. La administración de los sistemas de compensación, la calidad de vida del personal, incrementar la productividad y ejercer un pago justo a su contribución, esfuerzo, capacidad o conocimientos son algunas de las cosas que preocupan a los empresarios hoy en día.

Cada vez más las empresas se centran en asegurar el máximo rendimiento del dinero invertido en compensación y no solo en tratar de conservar los sueldos del mercado. Esto debe llevar a promover el mejoramiento del diseño de las políticas de sueldos y a usar con más eficacia la información obtenida de las encuestas para la planeación de la compensación.²⁰

Por salario absoluto se entiende la cantidad real en dinero que recibe el empleado por el trabajo que realiza. Esta tarifa determina el nivel de vida del empleado, su posición económica en la comunidad y la cantidad de bienes y servicios que puede adquirir. Los responsables de la administración de la compensación tienen la responsabilidad de conservar un costo de recompensas proporcionado a la relación ingresos-egresos.

El monto del sueldo o salario que debe pagarse a cada empleado es un problema básico ya que, no se limita a la determinación del salario actual sino

²⁰ Rock L. Milton, MANUAL DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS, Segunda Edición, McGraw Hill, México 1989.

con objeto de que sirvan de información para la planeación de la compensación.

Cuando se usa la valuación de puestos y las encuestas para elaborar una estructura de sueldos, ésta resulta más equitativa y congruente. El empleado está más seguro de que su compensación tiene una base equitativa en comparación con sus colegas y la de otros empleados del área y de la industria; la compañía a su vez se asegura de que sus costos por concepto de remuneración están a la par con los de sus competidores.

1.6.4. Estructuras Salariales

Un empleado se preocupa por el valor absoluto de su salario y por la relación que éste guarda con el recibido por sus compañeros de trabajo. La administración de los sistemas de compensación, la calidad de vida del personal, incrementar la productividad y ejercer un pago justo a su contribución, esfuerzo, capacidad o conocimientos son algunas de las cosas que preocupan a los empresarios hoy en día.

Cada vez más las empresas se centran en asegurar el máximo rendimiento del dinero invertido en compensación y no solo en tratar de conservar los sueldos del mercado. Esto debe llevar a promover el mejoramiento del diseño de las políticas de sueldos y a usar con más eficacia la información obtenida de las encuestas para la planeación de la compensación.²⁰

Por salario absoluto se entiende la cantidad real en dinero que recibe el empleado por el trabajo que realiza. Esta tarifa determina el nivel de vida del empleado, su posición económica en la comunidad y la cantidad de bienes y servicios que puede adquirir. Los responsables de la administración de la compensación tienen la responsabilidad de conservar un costo de recompensas proporcionado a la relación ingresos-egresos.

El monto del sueldo o salario que debe pagarse a cada empleado es un problema básico ya que, no se limita a la determinación del salario actual sino

²⁰ Rock L. Milton, MANUAL DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS, Segunda Edición, McGraw Hill, México 1989.

que incluye la retribución futura. La distribución equitativa de las recompensas de una organización proporciona una de las mejores bases para obtener relaciones armoniosas y bien fundadas entre empresa y empleado.

1.6.4.1. Definición de Estructura Salarial

Estructura salarial se denomina como la línea de retribuciones brutas medias existentes en cada empresa, conforme a la agrupación de los puestos por niveles. Se refiere al promedio de los rangos que paga un patrón, cuidando dos aspectos importantes del pago, uno el costo de los recursos humanos que representa para el patrón (costo laboral) y el segundo, el uso de un pago para impulsar a los empleados a buscar un trabajo y permanecer con ese patrón. El costo laboral constituye una importante porción del total de gastos de una organización. Altos salarios son capaces de atraer y retener a una fuerza de trabajo competente.

Una estructura salarial moderada, racional y equitativa contribuye a determinar una óptima distribución de los recursos, a obtener mejoras en los resultados de operación y a estimular al personal, lo que alienta el trabajo, la inversión y el empleo, factores necesarios para el desarrollo industrial.²¹

Una estructura de salarios se construye tomando en cuenta la descripción y valuación de puestos, valuando las características o factores principales que deben reunir. Aun en la ausencia de un programa de valuación de puestos formal y de las técnicas de reconocimiento de salarios, los métodos informales son utilizados intentando mantener un programa equitativo.²²

Las empresas mantienen el nivel de salarios haciendo ajustes directos a las estructuras de sueldos, sobre una base anual o semestral, en respuesta a los aumentos en el costo de vida y en los sueldos pagados por otros competidores. En los países que tienen índices más altos de inflación (inflación en el costo de

²¹ Rock L. Milton, **MANUAL DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS**, Segunda Edición, McGraw Hill, México 1989.

²² Milkovich Newman, **COMPENSACION**, Segunda Edición, Business Publications INC., Plano Texas 1987.

vida y en los sueldos), es necesario ajustar con mayor frecuencia las estructuras.

El diseño de una estructura salarial o tabulador debe permitir, en diferentes rangos, la asignación de sueldos diferentes o diferenciados mediante una valuación. Por otra parte el tabulador puede reflejar la posición de la empresa con respecto a la contribución de cada puesto al logro de los objetivos generales, a la vez que debe ser competitivo en el mercado en que se desarrolle la empresa. En su diseño debe considerarse la permanencia del personal en los puestos o su movilidad a otros puestos; así una mayor permanencia en los puestos sugiere rangos mas amplios de tabulador.

1.6.4.2. Estructuras Salariales por Categoría

La estructura salarial por categoría consiste en una secuencia de rangos o franjas salariales, cada una de las cuales tiene un máximo y un mínimo definidos. Se asume que todos los puestos asignados a una categoría tienen en términos generales igual valor, pero que de todos modos estarán sujetos a un sistema de progresión salarial. Esto significa que los individuos que tienen un determinado puesto, avanzarán a través de la franja para ese nivel de acuerdo con sus méritos, tiempo de servicios o una combinación de estos dos puntos.

Para poder diseñar una estructura salarial por categorías, es necesario considerar las siguientes características:²³

- a. Las categorías salariales son suficientemente amplias para que los salarios progresen en relación con el desempeño y de acuerdo con el nivel del puesto. En los niveles inferiores, el límite superior de la franja puede estar entre un 15 o 20% por encima del límite inferior. En los niveles gerenciales el rango, generalmente, puede variar entre el 35 y el 60%.
- b. Entre las franjas adyacentes suele haber saltos del 15% al 25%, para compensar adecuadamente el incremento de responsabilidad que significa ascender a la siguiente categoría.

²³ Rock L. Milton, **MANUAL DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS**, Segunda Edición, McGraw Hill, México 1989.

- c. Hay un traslape entre las franjas que da margen para que las personas muy experimentadas o capaces en una categoría avancen a un nivel superior de remuneración. Es decir, se consideran las suplencias que se puedan originar en un momento dado.
- d. El punto medio de la franja se toma como meta o tasa del mercado aplicable al individuo competente en un determinado puesto.

1.6.4.3. Establecimiento de una Estructura Salarial por Categoría

Establecer una estructura salarial por categoría requiere de una serie de pasos que permitan llevar a cabo un adecuado diseño de la misma en relación a las políticas salariales de cada empresa. A continuación se mencionan los pasos a seguir:²⁴

- a. Conseguir datos de estudios salariales sobre las tasas del mercado.
- b. Hacer un ejercicio de valuación de puestos que ponga por orden de importancia puestos únicos o grupos de puestos comparables.
- c. Fijar los límites superior e inferior de la estructura con base en el puesto de más alta y en el de más baja remuneración, o en su defecto, determinar el punto medio para los niveles dados.
- d. Determinar los parámetros fundamentales de la estructura; por ejemplo, una amplitud de rango del 50% para los niveles inferiores y una amplitud del 70% en los superiores. Una profundidad del 20% entre los puntos medios de categorías adyacentes.
- e. Teniendo como referencias los límites superior e inferior - o puntos medios - y los parámetros de diseño, establecer tantas categorías como sea necesario.
- f. Ubicar los puestos dentro de las categorías, teniendo como referencia los resultados de la valuación de puestos y las tasas del mercado.

En muchas compañías pequeñas la estructura no es más que la serie de salarios que se pagan. Tales arreglos tienen la ventaja de ser flexibles y pueden funcionar bien siempre que se tenga cuidado en la fijación y progresión de los salarios. En compañías más grandes, o donde se considere que hay necesidad

²⁴ Rock L. Milton, **MANUAL DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS**, Segunda Edición, McGraw Hill, México 1989.

de ejercer un control cuidadoso de los niveles salariales, son más comunes las estructuras por categorías.

1.6.5. Objetivos de la compensación

Todo sistema de pagos debe diseñarse con el propósito de lograr ciertos objetivos, que son: eficiencia, equidad y cumplimiento con leyes y regulaciones.²⁵

1. Eficiencia
2. Equidad
3. Cumplimiento con la legislación

1.6.5.1. Eficiencia:

Es la aptitud para lograr un efecto. Generalmente, se establece para la compensación en función de un desempeño innovador, entiéndase para este objetivo, la productividad y el control del costo laboral. Este objetivo se puede encontrar en la declaración de que para facilitar el desempeño de la organización se debe de atraer y retener a los empleados competentes y remunerar sus contribuciones y desempeño con eficacia de costos.

1.6.5.2. Equidad:

Se refiere a la igualdad, a la competencia con costos, a la comunicación entre trabajadores y al entendimiento. Este objetivo se enfoca en diseñar el sistema de recompensas y que reconozca la contribución del empleado (mayor pago por mejor desempeño o por mayor experiencia o entrenamiento), así como las necesidades propias de los individuos. La forma en que se toma la decisión de recompensas puede ser tan importante para los empleados como los resultados de la decisión.

Existen dos tipos de equidad que se tendrán que considerar en el diseño del sistema de pagos, que son la equidad interna y la equidad externa (competitividad). Los sistemas de recompensas deben ser equitativos a nivel interno, en cuanto a que todos los empleados deben ver su remuneración como

²⁵ Milkovich Newman, **COMPENSACION**, Segunda Edición, Business Publications INC., Plano Texas 1987.

equiparable de acuerdo con lo que se paga a otros empleados en la organización. Externamente, los sueldos deben compararse favorablemente con los de otras empresas, de lo contrario, se tendrán dificultades para atraer y retener a empleados calificados.²⁶

1.6.5.3. Cumplimiento de la Legislación:

Este objetivo consiste en el cumplimiento de las diversas leyes y regulaciones salariales y de compensación federales y estatales. El sistema de recompensas debe irse ajustando conforme éstas cambien.

Cualquiera que sean los objetivos que fije una organización deben estar encaminados a enfatizar una alta calidad y un desarrollo innovador (productividad), competitividad en costos, habilidad de atraer y retener personal calificado, equidad interna y una mejor comunicación con los empleados.

1.6.6. Políticas Salariales de Compensación

La mayor parte de las organizaciones han puesto en vigor políticas para ajustar periódicamente sus niveles de sueldos y salarios, llevadas a ello, en gran medida, por las condiciones inflacionarias de la región, así como por el deseo de poder competir dentro y fuera de sus fronteras nacionales por los recursos humanos disponibles.²⁷

Una política común es conceder a los empleados de confianza los mismos aumentos que a los sindicalizados.

Algunas compañías mantienen la política de conservar sus niveles de compensación en un nivel superior al del mercado, para impedir la rotación de personal y atraer recursos humanos selectos. En algunas áreas, ciertas empresas han optado por la concesión automática de aumentos conforme aumenta la inflación.²⁸

²⁶ Dessler Gary, ADMINISTRACION DE PERSONAL, Ed. PHH, Cuarta Edición, México 1991.

²⁷ Werther B. William, Davis Keith, ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, Tercera Edición, McGraw Hill, Mexico 1993.

²⁸ IDEM.

Las políticas salariales de compensación que se establezcan en una entidad económica, deben incluir los conceptos de competitividad, equidad interna, las contribuciones del empleado a la organización y la combinación de los elementos que integren el sistema general de recompensas.

Algunas políticas que se pueden adoptar, siguiendo los principios antes mencionados son.²⁹

- a. Establecer niveles de salario por encima del competidor, con el fin de atraer mejores aspirantes.
- b. Ofrecer un salario base más bajo pero mayores incentivos, beneficios u horarios de trabajo flexibles que los que ofrecen las otras compañías de su mismo sector.
- c. Establecer mejores rangos de salario para puestos que requieran mayores habilidades, conocimientos o experiencias.
- d. Establecer un sistema de incentivos para los trabajadores que tengan un mejor desempeño o una mayor antigüedad.
- e. Ofrecer un bono de productividad a los equipos de trabajo que logren mejores resultados.
- f. Contratar al nuevo personal con base al primer cuartil del tabulador para que pueda ir creciendo su sueldo base sin necesidad de subir de nivel.

Es necesario establecer las políticas salariales de compensación y mantener procedimientos que aseguren que las políticas salariales que se definan, se lleven a efecto y que se controlen los presupuestos de pagos. Las áreas en las que se requieren tales procedimientos son las que a continuación se mencionan³⁰.

- a. Obtención de información sobre las tasas del mercado.
- b. Clasificación de los puestos mediante valuaciones.
- c. Fijación o ajuste de las tasas de pago por puestos.

²⁹ Milkovich Newman, COMPENSACION, Segunda Edición, Business Publications INC., Plano Texas 1987.

³⁰ Rock L. Milton, MANUAL DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS, Segunda Edición, McGraw Hill, México 1989.

- d. Fijación de tasas de pago para los recién ingresados y los que acaban de ser promovidos a una nueva posición o se les han aumentado sus responsabilidades.
- e. Realización de revisiones generales de los niveles de pago.
- f. Incrementos de retribución al mérito y demás incrementos de pagos en función del desempeño o servicio.
- g. Administración y mantenimiento de sistemas de bonificación, incentivo o participación de utilidades.
- h. Fijación de tasas adicionales por pagar por responsabilidades particulares o por condiciones de trabajo especiales.
- i. Administración y revisión del sistema de beneficios del empleado.
- j. Establecimiento, seguimiento y control de los presupuestos de pagos.

El sentido de subrayar las cuatro políticas que se mencionan en este apartado, se debe a la estrecha relación que existe entre ellas. La relación del nivel de salario que guarda un empleado comparado con otro que desempeñe las mismas funciones, dentro o fuera de la organización, afecta directamente la capacidad de atraer una fuerza de trabajo competente, controlar los costos laborales y mantenerse en una posición competitiva. Ignorar la equidad interna o la competitividad y las contribuciones del empleado a los objetivos de la empresa puede generar la insatisfacción y provocar desconcierto, afectando gravemente el clima organizacional.



CAPITULO II
SISTEMAS DE PAGO
EN EL SECTOR
PRIVADO Y EL
SISTEMA GENERAL DE
RECOMPENSAS

CAPITULO II

SISTEMAS DE PAGO EN EL SECTOR PRIVADO Y EL SISTEMA GENERAL DE RECOMPENSAS

2. SISTEMAS DE PAGO

La compensación es un tema de gran importancia para la administración y para los empleados. Para la administración es tanto una influencia sobre el comportamiento y actitudes de los empleados como también un costo. Para los trabajadores es una recompensa que constituye fuente de ingresos económicos.

La mayoría de los sistemas de pago se basan en los atributos del empleado más que en los del trabajo. Las características utilizadas con mayor frecuencia son la habilidad, el conocimiento, la experiencia y/o la antigüedad. Las diferencias de salario permiten a los directores reconocer las diferencias de los atributos entre los empleados.

La tarea en la administración de la compensación es formular políticas y procedimientos que logren los máximos rendimientos en el dinero gastado en atraer y retener a los empleados. Una decisión fundamental sobre las políticas de remuneración es la selección de un sistema de paga adecuado para cada grupo principal o subgrupo de colaboradores.

2.1. Sistemas de Pago Convencionales

En este tipo de sistemas se remunera a los trabajadores sobre la base del sueldo por el puesto desempeñado para el cual fueron contratados y de acuerdo con sus características personales (contribuciones) del mejor o mayor esfuerzo que empleen para realizar sus actividades.

Existen cinco sistemas convencionales de paga, en los que se considera como base a seguir para el correspondiente pago:³¹

- a. Sueldo base
- b. Antigüedad
- c. Méritos
- d. Combinación de dos o más sistemas convencionales

2.1.1. Por Sueldo Base

En este sistema se maneja básicamente el salario base, esto es, el personal es contratado para desarrollar una actividad específica, la cual tiene previamente señalada una remuneración determinada, sin que se tome en consideración ninguna otra atribución o característica del individuo que la va a realizar.

Se establece una sola tarifa de paga para cada trabajo y las personas en un puesto dado ganan esa tarifa. El sueldo base es la compensación básica en efectivo que el patrón paga por un trabajo desempeñado. Este sistema de pago tiende a reflejar el valor del trabajo por sí mismo, sin tomar en cuenta atribuciones individuales en el desempeño del puesto. Por lo que los incrementos de sueldo, en este tipo de sistema, se establecen en forma general. Se deben realizar ajustes periódicos al salario base conforme a los incrementos del costo de vida, de la inflación, en relación a salarios de mercado; o por la experiencia, desempeño o habilidades del trabajador.

2.1.2. Por Antigüedad en la Empresa o Puesto:

En este sistema lo que se considera es el tiempo que el trabajador ha prestado sus servicios para la empresa, o en su caso, el período por el cual ha ocupado un cargo de responsabilidad dentro de la misma. Motivo por el cual, el empleado recibe una remuneración porcentual adicionada a su sueldo que, en algunas ocasiones, se encuentra establecida en tablas o tabuladores.

³¹ Milkovich Newman, **COMPENSACION**, Segunda Edición, Business Publications INC., Plano Texas 1987.

Los incrementos de sueldo con base en la antigüedad se basan en la experiencia o en los años de servicio en la empresa o en el puesto de trabajo. Con ello se busca lograr una fuerza laboral estable y con experiencia.³²

2.1.3. Por Méritos:

Lo primordial en este sistema es la excelencia en el desempeño dentro del empleo, cargo o puesto asignado dentro de la empresa. Así si el trabajador ha demostrado un rango superior en el desarrollo de sus actividades, verá incrementados sus ingresos. La aplicación de ésta percepción adicional suele ser discrecional por parte del patrón o de la persona encargada de realizar la correspondiente valuación del desempeño, si no se cuenta con un método formal de dicha valuación.

El pago por méritos recompensa comportamientos pasados en el trabajo y logros realizados. Generalmente se paga como un pago extra o como incrementos en el salario base. Los programas de méritos se diseñan para pagar diferentes cantidades en diferentes tiempos dependiendo del nivel de desempeño.

Algunos controles que se emplean para la aplicación de un sistema por méritos son: los aumentos otorgados deben estar justificados por las calificaciones de desempeño. Que todos los empleados reciban estudios de méritos cuando sea oportuno. Que los aumentos se distribuyan en forma razonablemente congruente con las normas establecidas. Que los empleados no sean discriminados por raza, color, religión, nacionalidad, sexo o edad y que no excedan los presupuestos.

Este sistema ofrece una mayor flexibilidad y refleja el desempeño de manera más precisa, además evita que el desempeño anual forme parte del salario de un persona para una carrera entera. Estos premios no incrementan los beneficios que se calculan sobre sueldo base, sino que busca disminuir costos laborales haciendo variable una parte de la compensación.

³²Milkovich George, Boudreau John, **DIRECCION Y ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**, Addison Wesley Iberoamericana, Sexta Ed. Delaware 1994.

2.1.4. Por una Combinación de Cualesquiera de los Anteriormente Señalados:

En éste se utilizan dos o más sistemas de pago, por ejemplo, sueldo base más una cantidad por méritos. Se asigna una escala de salarios o un modelo de compensación variable para cada puesto o grupo de puestos de la misma naturaleza o funciones. Sin embargo, puede darse el caso de que, algunas personas estén desempeñando las mismas actividades u ocupando puestos de la misma jerarquía, pero al no reunir los requisitos de elegibilidad no tendrán derecho a recibir la misma recompensa.

Con los sistemas de paga convencionales, los asuntos de políticas y procedimientos se desenvuelven alrededor de tres áreas principales: valuación de puestos, valuación de desempeño y administración y control de la remuneración.

2.2. Sistemas de Pago más Utilizados

Existen varios sistemas de pago que se utilizan en las organizaciones y que son resultado de la combinación de los sistemas descritos en el apartado anterior. Sin embargo, no hay que olvidar que, los sistemas que veremos en este punto son solo una parte del conjunto de las diversas formas de pago que existen.

2.2.1. Sistemas de Pago por Resultados y Bonificaciones

El principio de relacionar la remuneración con el desempeño o el esfuerzo es muy acertado, el problema es establecer y mantener un sistema efectivo. El éxito de los sistemas de bonificación como estímulo de un mejor desempeño depende de los siguientes criterios:³³

- a. La suma pagada debe ser significativa. (Por lo menos el 10% adicional del salario base y preferiblemente entre el 20 y 30%)
- b. El sistema debe ser suficientemente sensible para asegurar que la retribución sea proporcional a los logros.

³³Rock Milton. **MANUAL DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS**, McGraw Hill, Segunda Ed. México 1989.

- c. Debe haber un vínculo tan directo como sea posible entre el esfuerzo o la contribución y la retribución.
- d. El sistema debe ser fácil de comprender.
- e. El sistema debe mostrar que es equitativo.
- f. No debe haber una marcada diferencia entre el esfuerzo y la retribución.
- g. Tiene que haber un programa adecuado de revisión del sistema en circunstancias cambiantes.
- h. Debe definirse un límite máximo de bonificaciones para evitar que el sistema se salga del costo planeado, aunque ese límite dependerá de la naturaleza del sistema.
- i. El sistema tiene que ser manejado efectivamente. No puede dar lugar a un arrastre de corriente, lo cual significa laxitud en las tasas, de tal modo que las bonificaciones puedan incrementarse sin un mejoramiento proporcional del desempeño.
- j. El sistema debe beneficiar no solo al individuo sino también a la compañía, es decir, debe ser un sistema equitativo y rentable.

2.2.1.1. Sistema de Pago por Resultados

Retribuye directamente al desempeño. Este sistema se maneja a base de incentivos, que bien pueden ser, tarifas por unidad de producto o en base al tiempo asignado. En estos últimos, al trabajador se le paga la tarifa básica si completa el trabajo en el tiempo asignado; pero si lo termina en menos tiempo, gana la ventaja del tiempo ahorrado además del sueldo base.

Los incentivos sirven como un móvil para lograr una conducta hacia un objetivo, ya sea un mejor desempeño individual, grupal o por área. Los incentivos pueden basarse en el desempeño de un individuo, resultado de una operación, de un grupo de trabajo, de una planta o incluso de una compañía en general.

Los incentivos a largo plazo se enfocan en esfuerzos de los trabajadores con resultados en un rango mayor de tiempo. Algunas formas de los incentivos pueden ser la participación en las acciones de la empresa o la utilización de bonos de productividad.

Algunos ejemplos de los incentivos son: un pago extra por cada pieza producida por encima de la norma en el trabajo a destajo. Las comisiones para el personal de ventas, son equiparables al trabajo a destajo, el incentivo, es decir, la comisión propiamente dicha, es un porcentaje del precio de venta de un artículo.

Los planes de pago de incentivos de grupo son menos comunes que los individuales pero se encuentran en donde el trabajo en equipo y la cooperación son esenciales para producir bienes y servicios o efectuar las ventas.

Algunos ejemplos del otorgamiento de incentivos de grupo son con base en un ahorro en los costos por un aumento en la productividad, mejora en la calidad por una disminución de desperdicios, o por un ahorro de existencias como puede ser la reducción en costos de herramientas, equipo, etc.³⁴

Estos sistemas pueden aplicarse a trabajadores individuales cuando operan aisladamente o a grupos cuyo rendimiento es interdependiente. Los sistemas de grupo tienen las ventajas de fomentar el espíritu de equipo, romper las líneas de demarcación y estimular al grupo a autodisciplinarse para alcanzar metas.

2.2.1.2. Bonificaciones

Las bonificaciones son adiciones ocasionales al salario base, relacionadas con el desempeño. Su propósito principal es servir de incentivo y retribución por un esfuerzo excepcional. Probablemente el uso más importante de las bonificaciones sea en un medio altamente empresarial, particularmente para presidentes y altos ejecutivos de mercadeo y ventas.

Los criterios a los que deben obedecer los sistemas de bonificación son esencialmente los mismos que para cualquier otro sistema de incentivos. Sin embargo, es particularmente importante asegurar que:³⁵

³⁴ Milkovich Newman, **COMPENSACION**, Segunda Edición, Business Publications INC., Plano Texas 1987.

³⁵ Rock L. Milton, **MANUAL DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS**, Segunda Edición, McGraw Hill, México 1989.

1. El sobresueldo sea suficientemente alto para estimular la aceptación de estándares de desempeño elevados. La proporción del salario base que debe poderse alcanzar mediante el cumplimiento de metas razonablemente exigentes, debe ser por lo menos del 20% al 30% del sueldo y puede ascender entre el 40 y 50%
2. Los factores que influyen en el monto de la bonificación deben ser cuantificables y substancialmente controlables por el individuo.
3. El sistema debe poderse revisar a intervalos predeterminados y tiene que establecerse un límite máximo para la cuantía de las bonificaciones.

En un sistema de fondo de bonificaciones, un porcentaje de las utilidades alcanzadas por encima de una cifra predeterminada se destina al fondo de bonificaciones. Estos fondos se distribuyen luego entre los individuos en forma proporcional a sus salarios. Los sistemas de bonificación individual pueden estar ligados a metas en áreas tales como ventas o manufactura, sobre las cuales el ejecutivo tiene un control sustancial.

Algunos sistemas incluyen a los ejecutivos como elegibles para bonos anuales en efectivo que suelen variar entre un 20 y 80% del salario base. La elegibilidad no garantiza el pago del mismo.

2.2.1.3. Participación en Acciones

La principal ventaja de la participación en acciones con respecto a la participación en dinero en efectivo, es el sentido de propiedad que crea y el efecto que puede tener en términos de un cambio de actitud a largo plazo. Uno de los principales problemas de este sistema, es que el precio de la acción puede fluctuar por razones ajenas al desempeño de la compañía. Algunos planes que contemplan esta posibilidad aseguran, de antemano, un subsidio para el momento en que se presenten esos diferenciales en el precio de la acción.³⁶

³⁶ Milkovich Newman, **COMPENSACION**. Segunda Edición, Business Publications INC., Plano Texas 1987.

En un sistema de participación de acciones puede otorgarse la opción de compra para que al final del año contable el empleado, ahora socio, reciba los dividendos correspondientes.

Las opciones de participación consisten básicamente en garantizar a los empleados, generalmente sin ningún pago de por medio, la opción de comprar acciones en la compañía a valor comercial actual. El empleado puede aprovecharla durante un periodo de años en el curso de los cuales compra cuando las acciones están a un precio más alto. Estas opciones tienen condiciones complejas y se requiere asesoría especializada para planear las provisiones detalladas para un sistema de esta naturaleza.

La mayoría de los planes de acciones utilizados en México son opciones, (contemplan el futuro) ó bien, acciones restringidas. Las compañías que están en el mercado de valores tienen la característica que, para emitir acciones, requieren de la aprobación de los accionistas.

2.2.1.4. Beneficios Para Empleados

Los beneficios que se ofrecen al empleado, adicionalmente a su salario, incrementan sus bienes a un costo que absorbe el patrón. Comúnmente se conocen como emolumentos o adornos y beneficios extra salariales. Ninguno de esos términos comunica que tales beneficios frecuentemente constituyen alrededor de un tercio de los costos de nómina. Algunos beneficios son: pensiones por jubilación, seguro de vida, seguro de gastos médicos mayores, seguro de accidentes, vacaciones adicionales a las de ley y una diversidad de beneficios que son parte integral de las condiciones de empleo de toda compañía.³⁷

Los sistemas de beneficios para los empleados, son programas que incluyen varias alternativas de formas de pago con alcance en tiempo fuera del trabajo (vacaciones), servicios (farmacia, planes de financiamiento, ayuda de cafetería)

³⁷ Rock L. Milton, MANUAL DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS, Segunda Edición, McGraw Hill, México 1989.

y seguridad o protección (seguro médico, seguro de vida, pensiones por jubilación.)³⁸

La mayoría de los beneficios constituyen un ingreso no gravable para los empleados y son gastos deducibles para los empresarios. Los beneficios pueden listarse en forma enunciativa de la siguiente manera.³⁹

1. Programas de pensión.
2. Provisiones para seguridad personal y protección financiera, tales como seguros, subsidios de enfermedad, cesantía.
3. Concesión de derechos que reconocen la relación entre trabajo y las necesidades o responsabilidades, por ejemplo: vacaciones y otras formas de licencia, opciones de retiro anticipado o normal y preparación de provisiones para el retiro.
4. Ayuda financiera adicional como, préstamos, ayuda para adquisición de vivienda, ayuda para traslado de ciudad, tarjetas de crédito, descuentos, afiliación o membresía a clubes.
5. Otros beneficios como automóvil, subsidio de alimentación o cualquier otro que eleve el nivel de vida de los empleados.

2.2.1.5. Prestaciones "a la Carta" (Plan de Beneficios "Flexibles")

Una de las tendencias hoy en día es el ofrecer programas flexibles de remuneración. El programa tradicional ha sido diseñado pensando en el hombre "sostén de la familia", que tiene esposa e hijos dependientes. Muchos planes no responden a las necesidades de los participantes y a menudo los empleados reciben planes que ni quieren ni necesitan.

Ante la dinámica de la demografía y las necesidades tan divergentes, lo más reciente es el programa de la remuneración "a la carta" (o beneficios flexibles). En su forma más pura, los empleados estudian literalmente un "menú" de beneficios y seleccionan la combinación que mejor corresponda a sus

³⁸ Heneman, Schwab, Fossum, Dyer, ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS, CECOSA, México 1991.

³⁹ Rock L. Milton, MANUAL DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS, Segunda Edición, McGraw Hill, México 1989.

necesidades. El plan de beneficios "Flexibles," se refiere a que una vez que se ha determinado el costo del plan y diseñando un mínimo de prestaciones y beneficios a otorgar a los empleados, el excedente son las opciones que se ofrecen a los empleados para que ellos elijan la combinación que más les satisfaga. Por ejemplo, un empleado joven podrá escoger una beca para estudiar la maestría, mientras que un empleado de más de 55 años de edad podrá escoger esa diferencia, como un aumento en el monto de su seguro de vida.⁴⁰

Un problema, de este tipo de sistema, es el efecto del incremento de costos por la antiselección, es decir, el hecho de que los empleados escojan solo prestaciones que tienen mayores probabilidades de utilizar. El segundo problema, es el control de las selecciones hechas por cada uno de los colaboradores. Y un tercer problema, es la necesidad absoluta de comunicar todas las elecciones a los empleados en una forma satisfactoria.

Una variante del enfoque de las prestaciones "a la carta" es el programa de remuneración no monetaria, que ofrece un número de opciones dentro del marco del programa no monetario tradicional y que pueden ser reembolsos de colegiaturas, cafetería, subsidios, guarderías.

2.3. Sistema General de Recompensa

De acuerdo con la evolución que el sector empresarial ha sufrido dentro de la comunidad internacional, de la cual México forma parte, así como por la creación de bloques económicos y alianzas estratégicas tanto a nivel mundial como nacional, se ha hecho necesaria la implementación de un sistema de recompensas o estímulos, que representen una mayor competitividad de las empresas mexicanas con las transnacionales o extranjeras. Estos sistemas deben tener como fin prioritario, elevar la rentabilidad del producto del trabajo para obtener mejores estándares en la productividad de las unidades económicas que conforman el sector privado en nuestro país.

⁴⁰ IDEM

Por ello, los estímulos o recompensas se deben ejercer en función de un pago más equitativo, verdaderamente remunerador, que tome como base la excelencia y eficiencias en el desempeño en el trabajo, así como los elementos que imprime el individuo a su actividad económica, dentro de los que podemos señalar: la capacitación para el trabajo, el esfuerzo en el desarrollo de sus funciones, el grado de conocimientos, la capacidad y experiencia.

Las "**recompensas**" o estímulos representan la compensación, sin embargo, para los trabajadores significa la obtención de mayores ingresos que pueden ser en numerario o en especie, adición que --primeramente-- impacta su economía, pero que desde el punto de vista psicológico, les va a brindar la posibilidad de elevar su nivel de vida y su status social, incluyendo el reconocimiento por parte del órgano empresarial del desarrollo excepcional del trabajador dentro de la organización.

Para establecer la implementación del sistema general de recompensas, se requiere de la elaboración de un esquema sobre el mismo, propuesta principal y enfoque medular sobre el que versa ésta tesis, el cual se desarrolla en los siguientes puntos.

2.3.1. Esquema del Sistema General de Recompensa

Para poder desarrollar un sistema general de recompensas, es necesario definir los distintos elementos que lo pueden constituir. Estos elementos no son fijos, sino que se manejarán como variables, donde las empresas definirán cuáles son los más adecuados a utilizar de acuerdo a sus requerimientos.

El sistema general de recompensa se puede clasificar en:

1. Recompensas Cuantificables
2. Recompensas No Cuantificables

2.3.1.1. Recompensas Cuantificables:

Son aquellas a las cuales se les puede asignar un valor monetario. Son pagos que recibe el trabajador y que son rápida y fácilmente convertibles en dinero. Estas se clasifican en:

- a. Pagos por el Trabajo y Desempeño
- b. Prestaciones
- c. Beneficios

a. Pagos por el Trabajo y Desempeño:

Estos a su vez se dividen en:

a.1. Pagos básicos, es decir, aquellos que el trabajador recibe en efectivo a cambio de sus servicios. Estos rubros incluyen el sueldo base, tiempo extra, anticipos, ajuste inflacionario (ajuste costo de vida).

a.2. Pagos por resultados: son aquellos pagos que el trabajador recibe como resultado de su desempeño, por ejemplo: bonos, incentivos, méritos, dividendos, utilidades.

b. Prestaciones:

Son adiciones de pago al salario establecidas en ley que el trabajador recibe durante su permanencia en la compañía, estas pueden ser en efectivo o en especie.

b.1. Prestaciones en efectivo: son aquellas recompensas que el trabajador recibe en efectivo o que son fácilmente convertibles en dinero, por ejemplo: el aguinaldo, la prima vacacional, fondo de ahorro, becas.

b.2. Prestaciones en especie: vales, despensa, cursos, club, vivienda, automóvil.

c. Beneficios:

Son bienes que el empleado recibe por parte del patrón, sin que para éste constituya una obligación legal. Tienen la característica de ser recompensas que se pagan ante hechos contingentes o de incertidumbre. Muy pocos beneficios se relacionan con el desempeño. Son derechos que se otorgan a los empleados como parte de las condiciones del empleo. Dentro de los beneficios se encuentran las pensiones, gastos médicos mayores, seguros de vida.

2.3.1.2. Recompensas No Cuantificables:

Son recompensas que no pueden medirse monetariamente. Sus componentes son más difíciles de clasificar. Se refieren a la situación del trabajo y al bienestar psicológico de cada empleado. Son recompensas que impactan a la persona en su aspecto intelectual y emocional, por ejemplo: el sentimiento de realización,

de satisfacción, logro, afiliación, autorrealización, empleos más retadores, horarios flexibles. Estas recompensas pueden depender de la "subjetividad" del patrón que las aplica. Algunas de ellas pueden ser: promociones, reconocimiento expreso por un trabajo sobresaliente, recursos necesarios para el desempeño del trabajo, apoyos físicos y psicológicos.

Algunas alternativas de retribución es definiendo el porqué, en base a qué y lo que es importante en el momento de la compensación. Por ejemplo:

Alternativas de Compensación	Sueldo de Contratación	Aumentos de Sueldo	Reconocimiento Variable	Compensación
Porqué se Paga	oportunidad	como es hecho el trabajo	por un evento o participación	lo que se logra
Con Base En	comparación de puestos	competencias culturales	individuos o grupos	incentivos individuales o grupales
Lo que es Importante	valor del trabajo	proceso	actividad	resultados

Determinar la mezcla correcta de las variables de un sistema general de recompensas es un proceso gradual que principia con el análisis del ciclo y tipo de negocio de la empresa. Es la cantidad y la forma que una organización está dispuesta a pagar y puede dar a cambio del trabajo requerido. La mezcla de las variables de sueldo base, prestaciones y beneficios, debe establecerse a cambio de resultados, esfuerzos, cualidades, características y capacidades que reúne el empleado. La remuneración ha de administrarse como una variable, que fluye de la estrategia, de la cultura organizacional y de escenarios previamente diseñados por la empresa.

A continuación se anexa un cuadro del Sistema General de Recompensas.

ESQUEMA DEL SISTEMA GENERAL DE RECOMPENSAS

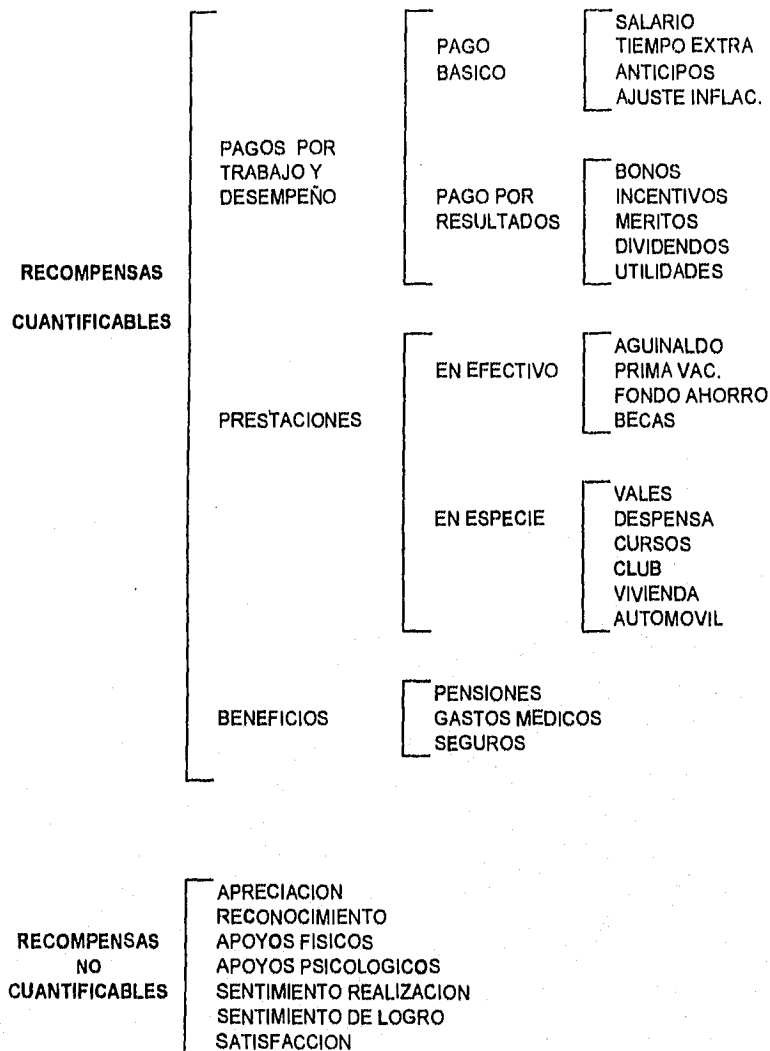


TABLA 1

2.3.2. Metodología para Desarrollar el Sistema General de Recompensas

Desarrollar una tesis de administración prácticamente implica mencionar al menos el proceso administrativo. A lo largo del tiempo se han presentado algunas variaciones del proceso, las cuales se han modificado hasta constituir el proceso que actualmente conocemos. Henry Fayol estableció cinco etapas en el proceso administrativo: previsión, organización, mando, coordinación y control. La Asociación Americana de dirección estableció tres etapas: planeación, organización y supervisión. George Terry las etapas de: planeación, organización, ejecución y control. Guzmán Valdivia, Koonts y O'Donnell, establecieron cinco etapas que constituyen el proceso administrativo generalmente aceptado: planeación, organización, integración, dirección y control.

Para poder establecer el sistema general de recompensas, tomé como base el proceso administrativo, del cual se definieron las siguientes etapas:

PROCESO ADMINISTRATIVO.	PROCESO PROPUESTO
Previsión	Diagnóstico
Planeación	Diseño
Organización	Valuación
Integración	Implementación
Dirección	Comunicación
Control	Control

2.3.2.1. Diagnóstico

En esta parte del proceso se hace un análisis de la empresa para poder estimar las condiciones de recursos humanos --externas (posicionamiento), internas (financieras, estratégicas, técnicas, culturales y el estilo de dirección) y de los empleados-- establecer objetivos en función de esas estimaciones, elegir un curso de acción entre las alternativas generadas a fin de alcanzar los objetivos y valorar los resultados.

Las condiciones de la organización y las externas, así como de los empleados, afectan las decisiones de recursos humanos y su eficacia para alcanzar los objetivos. Las condiciones cambiantes hacen que la toma de decisiones sea flexible. Sin embargo, este análisis no proporciona una descripción y explicación cabales, pues el diagnóstico solo indica estimaciones de las condiciones externas y de la organización en el momento actual.

El diagnóstico acertado sienta la base para facilitar el procedimiento de determinar y asignar prioridades a los problemas y definir alternativas de solución pertinentes.⁴¹ Mediante la exploración del ambiente se estudian, identifican e interpretan de manera sistemática, las situaciones y condiciones relevantes.

2.3.2.2. Diseño

Esta etapa de la metodología, es la parte central del proceso porque recopila y utiliza la información para tomar decisiones.⁴²

La planeación de los elementos que integraran el sistema general de recompensas debe ser un proceso que realice la alta gerencia en conjunto y no por los especialistas en remuneración y prestaciones sin otros participantes. Con este método de comité se garantiza que las metas y estrategias sean apoyadas por un buen programa de remuneración y que éste resulte atractivo y conveniente para la clase de empleados mas idóneos en la organización.

Uno de los mayores problemas que se presentan es que la gerencia casi nunca planea activamente o administra estos programas de recompensas, sino que mas bien responde a las tendencias y practicas actuales.

⁴¹Newton Margulies, Raia Anthony, **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, Ed. Diana, México 1988.

⁴²Las decisiones son elecciones con base en la información, emplean recursos y, por lo regular, se dirigen a la consecución de alguna meta.

Durante el proceso del diseño se deben considerar las influencias externas y las internas. Dentro de las externas se encuentran los factores económicos, sociales, demográficos, legales y fiscales; y dentro de las influencias internas se encuentran: las estrategias de la organización, relaciones laborales (sindicatos), cultura organizacional, estructura de la población y presupuesto disponible.

El diseño del sistema general de recompensas puede ayudar a la reducción de los costos laborales haciendo variable una parte de los costos de compensación, ya que en esencia, este tipo de compensación debe volver a ganarse cada período. Además, un diseño adecuado debe ser congruente con la dirección y objetivos de la organización y ayudar a la empresa a mantenerse en una posición competitiva en el mercado en relación con sus costos de compensación.

Resumiendo, el diseño ayuda a que las combinaciones que resulten en dicho sistema sean atractivas para los empleados y convenientes para la organización.⁴³

Para determinar los componentes del diseño del Sistema General de Recompensa, se sugiere responder a las siguientes preguntas:⁴⁴

- a. Grupo Elegible
- b. Requisitos de Elegibilidad
- c. Elementos Seleccionados del Sistema General de Recompensa
- d. Relación con Elementos de Permanencia y/o Productividad
- e. Análisis Presupuestal y Competitividad
- f. Formas de Pago de la Compensación
- g. Posibilidades de Cambio

a. Grupo Elegible:

Esta parte del proceso consiste en estudiar la composición de la fuerza laboral como son los aspectos de edad promedio de los empleados, sexo, estado civil,

⁴³Hampton R. David, **ADMINISTRACIÓN**, Tercera Edición, Ed. McGraw Hill, México D.F. 1989.

⁴⁴Adaptado de los pasos para planes de pensiones establecido por NATHAL actuarios y consultores, 1990.

cantidad de personas que dependen de ellos, nivel de ingresos al momento de la jubilación, con el fin de diseñar un sistema donde la estructura siga a la estrategia de compensación que se tiene definida.

La empresa, conforme a su perfil organizacional, decidirá el tipo de prestaciones y beneficios que ofrecerá a sus empleados. Puede establecerse un sistema sólo para ejecutivos, uno para empleados de confianza, uno para el personal de ventas o un sistema general para todo el personal. Un ejemplo del grupo elegible dependiendo de la edad y estado civil del empleado es considerar que los trabajadores próximos a la jubilación con hijos adolescentes tendrán distintas preferencias que los empleados con esposas que también trabajan y que tienen hijos en edad preescolar.

b. Requisitos de Elegibilidad:

Se refiere a las condiciones con las que deben cumplir las personas del grupo elegible para tener derecho a disfrutar del sistema general de recompensas o alguna de sus partes. Por ejemplo, contar con un mínimo de edad igual a 60 años para poder disfrutar de un plan de pensiones, contar con 55 años de edad y 35 de servicio para tener derecho al retiro anticipado, haber cumplido 5 años de servicio en la empresa para recibir un premio quinquenal por antigüedad.

Los requisitos de elegibilidad deben ser congruentes con el tipo de sistema que se pretende implementar.

c. Elementos Seleccionados del Sistema General de Recompensa:

La elección de los criterios a utilizar (méritos, antigüedad, o una combinación de ambos) depende de los objetivos del sistema general de recompensas. Si el objetivo es reforzar las mejoras en el desempeño con el sueldo, entonces alguno de los elementos debe asociarse con el desempeño ya sea a través de un bono o un incentivo. Si el objetivo es asegurar una fuerza laboral estable y con experiencia, se debe incluir el factor antigüedad. Es decir, los elementos dependerán si las estrategias buscan un sentido de pertenencia por parte de los empleados o si las estrategias están orientadas al desempeño.

Algunos ejemplos de las distintas combinaciones son: otorgar un bono adicional al sueldo cuando el empleado obtenga incrementos en la productividad (disminución de costos laborales) o cuando tenga una mejora en la calidad (disminución de desperdicios).

Otra posible combinación de elementos para el sistema está en función de la etapa del momento que vive una compañía. Una empresa en la etapa de reciente formación, mantendrá el sueldo base y los beneficios con una tendencia a la baja porque implican un costo financiero demasiado alto, mientras que los incentivos tenderán a ser atractivos, ya que los costos variarán con la capacidad de obtener ganancias para la compañía. En la etapa de crecimiento, el sueldo base tenderá a ser competitivo en relación al mercado, los incentivos seguirán siendo altos y los beneficios bajos. Cuando la empresa se encuentre en una etapa de madurez los tres componentes tenderán a mantenerse competitivos. En la etapa de estabilidad, el sueldo base y los beneficios tenderán a ser altos mientras que los incentivos se mantendrán a la baja. En el momento en que la empresa comience a declinar, el sueldo base y los beneficios se mantendrán altos y no habrá incentivos. En una etapa de reestructuración (reingeniería) la organización mantendrá el sueldo base competitivo, los incentivos altos y los beneficios bajos.⁴⁵

d. Relación con Elementos de Permanencia y/o Productividad:

La reingeniería y el down-sizing se basan, casi exclusivamente, en la necesidad de reducir costos sin ninguna visión respecto a la preservación de los recursos intelectuales en la nueva estructura organizacional. Ahora, a raíz de esos procesos, muchas empresas se están dando cuenta que han recortado muy importantes activos humanos y de conocimiento.

Los activos humanos deben apreciarse tanto en un sentido humano como en un sentido financiero. Ya que la reducción de costos puede llevar a la reducción de una fuerza laboral productiva.

Conforme una fuerza laboral va adquiriendo antigüedad en el trabajo, se generan una serie de costos que de no aumentar la productividad o la rotación,

⁴⁵ Milkovich Newman, **COMPENSACION**, Segunda Edición, Business Publications INC., Plano Texas 1987.

esos costos laborales se incrementarán aún más. Los activos humanos estables y con experiencia llegan a ser más productivos. Si el sueldo se relaciona con la productividad entonces es menos probable que se incrementen los costos laborales de la organización.

Se habla mucho de productividad en las empresas. Sin embargo, para poder establecer un análisis estadístico de productividad que permita diseñar estándares en los procesos de una organización, hay que empezar por definir los parámetros sobre los cuales pretendemos medir esa productividad.

Las empresas que vinculen los ascensos y aumentos salariales a un sistema de antigüedad estricto, suelen afrontar graves problemas de productividad. El desempeño y la remuneración debieran estar equilibrados.⁴⁶

e. Análisis Presupuestal y Competitividad:

La empresa debe establecer el presupuesto para el Sistema General de Recompensas con el fin de otorgar una combinación de sueldos, prestaciones y beneficios que puedan ser autofinanciados y que permita optimizar los costos de su aplicación. El presupuesto de recursos humanos debe reflejar las cantidades empleadas en las distintas actividades de dicha área (proporcionar información de la cantidad de personas que se van a contratar, la preparación de programas de capacitación, incrementos salariales durante el año, etc.) y el monto que la empresa está dispuesta a asignar al sistema general de recompensas. Para una buena planeación y ejercer debidamente el control de costos, la empresa ha de conocer bien los costos de los elementos del sistema proyectados y de las responsabilidades acumuladas y futuras atribuibles a las revisiones y ampliaciones del plan actual.

Además de contar con el presupuesto de las actividades de recursos humanos, es conveniente contar con encuestas de mercado, preferentemente del sector específico donde se encuentra la empresa, con el objeto de mantener una posición competitiva. No todas las organizaciones pueden ajustar sus sueldos con los de mercado, pero al menos es un indicativo de las tendencias salariales así como de las prestaciones y beneficios que se otorgan a ciertos

⁴⁶ Guvenc G. Alpander, PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA A LOS RECURSOS HUMANOS, Ed. Norma, Colombia 1985.

puestos específicos. Las estrategias de una organización en relación al liderazgo en sueldos del mercado, dependerán de las fuerzas y debilidades de la empresa, contra las amenazas y oportunidades que presente dicho mercado.

f. Formas de Pago de la Compensación:

Expresa la manera en que se entregarán las prestaciones y los beneficios. Algunas formas de pago pueden ser: manejar únicamente compensación fija, es decir, pagar únicamente sueldo base sin considerar otro factor, o bien, a través de la compensación variable, es decir, una combinación de sueldo base más cualquier elemento relacionados con los resultados y esfuerzo del trabajador.

En esta parte del proceso, se decide la manera en que se combinarán los rubros del sistema de recompensas como pago de la compensación a los empleados. Un sistema de recompensa basado exclusivamente en sueldo fijo, es más simple pero requiere de mayor supervisión, puede incluso no incentivar al empleado a realizar un mejor desempeño. Un sistema donde se incluyan prestaciones y beneficios puede proporcionar una mejor relación entre desempeño y recompensa, pero al no contar con una parte fija, el empleado puede sentirse inseguro por carecer de una garantía mínima.

g. Posibilidades de Cambio:

El sistema que se establezca debe ser flexible para ir adaptando parte de la compensación total a las necesidades futuras de la empresa. Un sistema rígido impide a la empresa moverse con la rapidez que la situación actual exige.

Los empleados tienen preferencias entre los elementos del sistema general de recompensas, pero la mayoría de esas preferencias varían ampliamente y cambian con el tiempo. No ajustar el sistema de recompensas a los cambios demográficos, entre otros, es una de las principales causas de insatisfacción entre los empleados con respecto a dicho sistema.

2.3.2.3. Valuación

Algunas consideraciones que deben tomarse en cuenta dentro del proceso de valuación del Sistema General de Recompensas, son la equidad (interna) y la competitividad (externa).

a. Equidad Interna:

Se refiere a la comparación entre puestos en una organización. Esta comparación se enfoca en términos de su contribución relativa a los objetivos de la empresa. Es un factor que permite determinar los rangos de salarios para empleados que desempeñan puestos similares. La equidad tiene dos dimensiones: las semejanzas en el contexto de puestos requeridas y la contribución relativa del puesto a los objetivos de la organización. Los puestos en un mismo nivel debieran tener el mismo sueldo base asignado, sin embargo, utilizando la compensación variable, se podrán hacer diferencias en las remuneraciones de acuerdo a factores que se establezcan para determinar esas diferencias, por ejemplo, de acuerdo al desempeño y/o antigüedad.

b. Competitividad Externa:

Se refiere a cómo está la posición de un sistema de recompensas de una organización en relación a su competencia. La política en relación a la competitividad tiene dos efectos sobre los objetivos: asegurar que los rangos de salarios sean suficientes para atraer y retener a los empleados y que éstos no prefieran irse con la competencia; y controlar los costos laborales de modo que permitan mantener los precios de los productos y/o servicios de manera competitiva.

En esta parte del proceso se determina el valor de los elementos seleccionados del Sistema General de Recompensas, es decir, cuánto de la compensación total corresponde a sueldo base, a prestaciones y a beneficios. Se valúa que tan equitativo es el sistema y su competitividad. Las gráficas resultan una herramienta útil para comparar estos aspectos, por ejemplo, graficar los sueldos individuales reales contra los sueldos del tabulador en sus niveles mínimo, medio y máximo. De tal forma que se pueda conocer el número de empleados cuya relación de comparación se encuentre por debajo de la media, para considerar un ajuste. Para los puestos que se encuentran por

arriba de la media se tomarán las consideraciones pertinentes, ya sea, un reajuste de las funciones desempeñadas o un replanteamiento en tiempo de los incrementos salariales.

2.3.2.4. Implementación

Para poder implementar un modelo integral de compensación, se requiere que sea congruente con la estrategia de recompensas de la organización.

En esta parte del proceso se seleccionan :

- a. Determinar quienes serán los responsables de administrar el sistema general de recompensas
- b. Recopilar toda la documentación necesaria para que se garantice la adecuada operación del sistema general de recompensas.
- c. Los instrumentos de financiamiento en caso de ofrecer beneficios en el sistema

Es recomendable llevar a cabo un estudio de simulación que permita ir costeadando los rubros que integran el sistema antes de adoptarlo. El éxito de un sistema estriba en la compatibilidad con aquellos a quienes afecta, es decir, deben adaptarse personal y tarea para lograr un mejor desempeño. Las organizaciones existen en un ambiente vivo y en constante cambio, sin embargo, es importante recordar que los individuos también se encuentran en continua evolución y hay que conocer sus distintas necesidades.

2.3.2.5. Comunicación

Un Sistema General de Recompensas es tan bueno como los empleados que lo reciben piensan que lo es. El sistema tendrá un impacto positivo en la medida en que los empleados sean conocedores del mismo. Los superiores deben informar a los trabajadores del sistema que se implantará con el fin de que sepan cuáles son los beneficios a los que se hacen partícipes. Involucrar a los empleados puede facilitar la comprensión y aceptación del plan.

Si se establece un Sistema General de Recompensas en el cual al trabajador se le trate de modo equitativo, éste hará un mayor esfuerzo para realizar un mejor desempeño ya que considerará "valiosa" la recompensa obtenida.⁴⁷

Cuando se establece un Sistema General de Recompensas en una empresa, hay que comunicarlo. Una buena comunicación mejora el conocimiento del personal sobre el nuevo sistema y, por lo tanto, incrementa la estimación del mismo. Si éste no se da a conocer, se les impide apreciar el valor pleno de esas recompensas. Una forma de comunicar el plan es proporcionar asesoría individual a los empleados que lo soliciten para facilitar la comprensión del sistema.

Si los empleados no consideran que el sistema de recompensas es equitativo, no producirán al máximo de sus capacidades ni se sentirán plenamente comprometidos con la empresa, aunque ésta tenga buenas políticas y buenas prácticas de supervisión.

2.3.2.6. Control

La esencia de la administración y el control es asegurar que se estén cumpliendo los objetivos, políticas y estrategias que se plantearon para el Sistema General de Recompensas. El proceso de control no debe concentrarse únicamente en cuáles fueron los resultados obtenidos, sino hacer las correcciones que sean necesarias para mejorar el sistema.

Es recomendable llevar un control de los siguientes aspectos:

a. Control en la Descripción y Valuación de Puestos:

Las organizaciones son dinámicas. En consecuencia, en tanto se agregan nuevos puestos y se reestructuran los existentes, la valuación y revaluación de puestos debe emprenderse. El control debe ejercerse periódicamente para comprobar la exactitud de las descripciones de puestos y la continua validez

⁴⁷ Teoría motivacional de la expectativa: "Los empleados solo serán motivados a producir si perciben que la productividad es un camino hacia una meta que ellos valoran, o que la alta productividad conducirá a una recompensa que ha de satisfacer una necesidad importante para ellos.

de la jerarquía de esos puestos. Esto ayudará a evitar la exageración del contenido de los puestos en un intento de lograr tarifas de pago más altas.

b. Control de Sueldos:

En esta parte del proceso se debe revisar que los niveles y las estructuras salariales sean equitativas interna y externamente.⁴⁸

Se deben realizar ajustes a las estructuras salariales, anuales o semestrales, dependiendo de cuales sean las tendencias del mercado, o bien, ajustes en el costo de vida. Es importante determinar la manera en que se realizarán los ajustes ya que pueden causar distorsiones en la estructura. Por ejemplo, los ajustes en cantidades fijas de dinero aplanan las estructuras y eliminan la ventaja relativa que tiene los que están en los grados superiores. El control de sueldos tienen como objetivo equilibrar los beneficios de las estructuras salariales establecidas contra los costos de la misma.

c. Control de Pagos Individuales:

En tiempos de inflación elevada, es común confundir los aumentos de sueldos por méritos con los dados por el costo de vida. Es decir, la remuneración por desempeño puede resultar mínima o despreciable y por ende, no motivante. El control en los pagos individuales consiste en asegurarse que los aumentos otorgados estén justificados por las valuaciones de desempeño; que todos los empleados reciban estudios de méritos cuando sea oportuno sin que ello obligue a dar un aumento; que los aumentos por méritos se distribuyan en forma congruente con las normas establecidas y que no excedan los presupuestos.⁴⁹

d. Control en Tarifas Iniciales:

Cuando los mercados laborales son difíciles, las organizaciones suelen experimentar dificultades para contratar cierta clase de empleados. Generalmente se contratan a tarifas más altas que las acostumbradas, creando cierto descontento y presiones para ajustes a los empleados existentes. Por el

⁴⁸ Heneman, Schwab, Fossum, Dyer. ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y PERSONAL, CECSA, México 1991.

⁴⁹ Heneman, Schwab, Fossum, Dyer. ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS, CECSA, México 1991

contrario, cuando la oferta laboral es mayor a la demanda, las empresas tienden a contratar con sueldos muy por debajo de lo que corresponde al puesto por ocupar, lo que pone en peligro a la empresa de perder buenos empleados en cuanto reciban una mejor oferta. Es entonces donde debe rehacerse la estructura salarial para restaurar la equidad interna y la competitividad.

El control pretende asegurar el cumplimiento de los objetivos de compensación tomando siempre en cuenta las fuerzas externas e internas que pueden alterar los resultados esperados. Se recomienda hacer un exhaustivo análisis de los efectos de los costos de personal y los efectos en la actitud de los empleados y comportamiento en el trabajo. Las políticas de competitividad y el nivel de pagos son decisiones claves que afectan el desempeño de una organización.⁵⁰

El "proceso" del Sistema General de Recompensas es sumamente complejo y está afectado por muchas causas. Por ello, una empresa además de contar con una organización que le permita aplicarlo, debe contar con sistemas de información eficientes que le permitan detectar con oportunidad los cambios en su entorno.

El control tiene la responsabilidad de preservar un costo del Sistema General de Recompensas proporcionado a la relación ingresos - egresos. Puesto que las empresas necesitan operar al menor costo posible, tienen que crear técnicas que aseguren que el dinero gastado en la nómina se utilice de la manera más efectiva.

Si los sueldos absorben una parte desproporcionada de las ganancias, los empleados se sentirán contentos con su salario por un tiempo, pero el desequilibrio puede conducir a la quiebra de la empresa. Por el otro lado, los sueldos bajos pueden traer como consecuencia la mediocridad en el trabajo y como posible efecto, la inestabilidad y el deterioro de la empresa.

⁵⁰ Rock L. Milton. MANUAL DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS, Segunda Edición, McGraw Hill, México 1989.



CAPITULO III
ESTABLECIMIENTO DE
UN SISTEMA DE
RECOMPENSAS

CAPITULO III

ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE RECOMPENSAS

Cada organización es distinta a otra, su historia, su entorno y su enfoque para resolver problemas es único. Por ello, llevar a cabo un diagnóstico para identificar esas características, así como la filosofía de cada empresa, es indispensable para poder desarrollar un sistema de recompensas que sea congruente con la estrategia del negocio. Las tendencias de los sistemas actuales de compensación se enfocan en la atracción, retención del personal y optimización de costos laborales, en la promoción del trabajo en equipo, al impulso de la productividad y sobre todo a la remuneración del personal en función de sus resultados y no por su antigüedad.

Los sistemas de recompensas deben estar diseñados adecuadamente, ya que, generalmente, representan una porción mayor del presupuesto de gastos en relación a las demás actividades de la administración de recursos humanos.

3. SISTEMA DE RECOMPENSAS PARA EL PERSONAL DE VENTAS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS ELECTRONICOS

3.1. Metodología para Desarrollar un Sistema General de Recompensas

Cada vez resulta más difícil para algunas empresas encontrar representantes de ventas dispuestos a asumir riesgos. Pareciera que las formas tradicionales de remunerar a la fuerza de ventas no producen el efecto de antes.

En este capítulo se presenta un caso práctico para el personal de ventas de una empresa del sector privado en México, con el objeto de ayudar a la dirección de compensación a la adecuada implementación de un Sistema General de Recompensas.

3.1.1. Diagnóstico

El trabajo desarrollado en los siguientes apartados, se llevó a cabo en el Distrito Federal en una compañía comercializadora de artículos electrónicos de alta tecnología durante los meses de noviembre de 1995 a marzo de 1996. Actualmente, se mantiene la relación de trabajo con dicha compañía para darle continuidad a la implementación del sistema. Esta relación hace que la información que aquí se presenta se maneje bajo la más estricta confidencialidad.

Esta comercializadora inició operaciones hace veinticinco años y, actualmente, cuenta con una fuerza laboral de cincuenta y cinco empleados de los cuales diecisiete son vendedores. Los productos que manejan se encuentran divididos en tres grandes líneas, que son, comunicaciones, telefonía e instrumentos.

Para los propósitos de homologar conceptos, se aplicaron las definiciones siguientes:

Fuerza de Ventas

Es un grupo de representantes de ventas con la meta común de maximizar las ventas de la compañía, dentro de un sector de mercado con un margen adecuado. Cada grupo de fuerza de ventas esta organizada para desarrollar su sector de mercado exclusivo. En resumen, son la gente que vende los productos.

Se definen las siguientes fuerzas de ventas:

- Instrumentos Distribución
- Instrumentos Directa
- Comunicaciones Conectividad
- Comunicaciones Radio
- Comunicaciones Satélite
- Comunicaciones Carriers
- Telefonía Carriers
- Telefonía General

Líneas de Producto

Son los grupos de productos físicamente y funcionalmente similares dentro de las líneas representadas.

Tipos de Productos

Agregación de líneas de productos. Cada línea de producto se asigna únicamente a un solo tipo de producto.

Cada fuerza de ventas puede vender una sola línea de productos, pero según las exigencias del mercado y del territorio un vendedor puede ofrecer una variedad de líneas de productos. Se remarca entonces, que se aplicara esta política cuando las condiciones del mercado y/o del territorio así lo demanden en forma de obtener una cobertura y productividad adecuadas.

En una primera etapa del diagnóstico, se llevaron a cabo varias entrevistas a nivel dirección para obtener la información necesaria acerca de la misión, problemas detectados, situación actual de la empresa y expectativas de crecimiento en el futuro. El objetivo de estas entrevistas fue estimar las condiciones internas y externas de la organización que afectan a sus recursos humanos y emitir algunas decisiones al respecto. Se realizaron entrevistas con los gerentes con el propósito de hacer comparaciones de cómo consideraban ellos que estaba su área en relación a la información previamente obtenida con los directores.

Como resultado de las comparaciones que se llevaron a cabo a través de las entrevistas, se encontraron grandes diferencias. La primer diferencia que se detectó fue en la forma en que se estaba concibiendo la estructura organizacional, ya que los organigramas que fueron proporcionados por los gerentes, no coincidían con los proporcionados por los directores. Otro problema detectado fue que los puestos gerenciales estaban desempeñando varias funciones operativas, restándoles muy poco tiempo para realizar las funciones propias de gerencia. En base a estos análisis, se sugirió comenzar con una valuación de puestos para definir su estructura organizacional; describir las funciones reales que deberían desarrollar conforme al puesto desempeñado, determinar el valor en puntos del mismo y asignarles un rango de sueldos conforme a su nivel en el tabulador.

Algunas de las políticas establecidas por esta comercializadora que fueron consideradas para la elaboración del estudio son las siguientes:

a. Es política del Grupo considerar que el recurso humano es el recurso más valioso de las empresas. Por lo que la selección, mantenimiento, preparación, capacitación y actualización de éste se consideran prioridad para el buen desarrollo de la compañía.

b. Es responsabilidad de todo gerente y supervisor seleccionar al personal adecuado para las funciones de su puesto, buscar las mejores condiciones para sus colaboradores, así como desarrollar a todo el personal a su cargo para que esté capacitado para lograr un excelente desempeño de sus actividades. También es su responsabilidad planear el desarrollo del personal para fomentar el potencial crecimiento dentro de la empresa.

c. El Grupo reconoce que la preparación, calidad y características que requiere de sus colaboradores deben ser compensados por la retribución equitativa que permita su desempeño y desarrollo en un ambiente agradable.

Terminada la valuación de puestos y con la información obtenida se comenzó la elaboración de la segunda etapa del diagnóstico con el diseño de un modelo de compensación variable. Durante las entrevistas, observamos que una de las inquietudes para desarrollar el sistema de compensación variable era lograr una reducción en los costos laborales de la empresa, especialmente, en tiempos de crisis. Igualmente, se observó la importancia que ésta empresa da a sus recursos humanos y de mantener una fuerza de trabajo calificada. Esta compañía, al contar con competidores más fuertes, debe ofrecer mejores recompensas que los líderes del mercado para atraer vendedores de gran capacidad que realicen un trabajo de ventas más agresivo.

La naturaleza de este modelo tiene como objetivo general, atraer candidatos de alta calidad y retener a los buenos vendedores. Este objetivo es de particular importancia, ya que ésta compañía corre el riesgo de perder excelentes vendedores que son atraídos por la competencia, además de que encuentra cierta dificultad en el reclutamiento de personal calificado.

La razón por la cual se decidió implementar un modelo de compensación variable, es que éste tipo de sistemas ayuda a reforzar la estrategia general del negocio, a orientar la actividad de ventas y reconocer los logros individuales. Además ayuda a atraer candidatos con el talento requerido para ventas, retener al personal clave y optimizar los recursos.

3.2. Diseño

Para hacer el diseño del modelo de compensación variable, se siguieron los pasos del Sistema General de Recompensas, descritos en el capítulo anterior, respondiendo a las preguntas de:

- a. Grupo Elegible
- b. Requisitos de Elegibilidad
- c. Elementos Seleccionados del Sistema General de Recompensas
- d. Relación con Elementos de Permanencia y/o Productividad
- e. Análisis Presupuestal y Competitividad
- f. Formas de Pago de la Compensación
- g. Posibilidades de Cambio

3.1.2.1. Grupo Elegible:

Se definió como grupo elegible al personal de ventas. Uno de los factores que hicieron que se tomara ésta decisión, es que el 70% de los ingresos de esta empresa se obtienen de las ventas, ya sea, a distribuidores, concesionarios o a usuario final.

Como ya se mencionó, primeramente, se llevó a cabo un estudio sobre valuación de puestos por el método de puntos. Con los resultados obtenidos y como sustento para la segunda etapa, se procedió a realizar un análisis de equidad interna, del cual se encontraron grandes variaciones en los sueldos del personal de ventas.

Igualmente, se entregaron sueldos promedios de mercado de tres distintas encuestas, mismos que les permitió hacer un análisis de su competitividad. Se

detectaron ciertas discrepancias con los salarios ofrecidos en la compañía, aunque se observó una marcada tendencia en relación al mercado.

3.1.2.2. Requisitos de Elegibilidad

Las ventas son una actividad que requiere, en forma predominante, de un esfuerzo individual por parte del representante de ventas. El éxito de un vendedor es, precisamente, colocar un pedido de los productos ofrecidos con el cliente. Esto está, en gran parte, determinado por el esfuerzo del vendedor. Por lo tanto, existe una relación muy cercana entre esfuerzo y resultados y por consecuencia, el reconocimiento del vendedor.

El único requisito que se consideró para tener derecho a participar en el nuevo modelo de compensación variable, fue que se tratara de personal del área de ventas. Los objetivos particulares del modelo consisten en poder planear, medir y mejorar el desempeño de los vendedores, proporcionando a cambio: un sueldo base atractivo para evitar que la empresa tenga que efectuar grandes desembolsos en caso de que la venta no se lleve a cabo (minimizar el riesgo), incrementar el paquete básico para poder atraer y retener al personal adecuado (elevar la calidad) y otorgar mayores recompensas por volumen de ventas y esfuerzo que por tiempo de servicio en la organización (fomentar las conductas productivas).

3.1.2.3. Elementos del Sistema General de Recompensas

El modelo de compensación variable para esta compañía se fundamenta en tres aspectos básicos:

- a. La necesidad de seguridad que las personas experimentan en cuanto a la adquisición de satisfactores básicos.
- b. La actividad desplegada en la realización de la venta aunque ésta no concluya en la obtención de un ingreso para la empresa.
- c. Un bono de productividad medido como la obtención de ingresos extras para la empresa. Estos tres elementos se han reflejado en los siguientes elementos de la compensación:

1. Sueldo Base
2. Compensación por Esfuerzo
3. Bono de Productividad

El modelo de compensación variable establece que la compensación total de cada vendedor está integrada por: el componente de sueldo base más la compensación por esfuerzo, donde ambos corresponden al 60% del sueldo máximo. El modelo considera que la compensación mínima para cada empleado sea igual al sueldo mínimo del tabulador. El 40% restante lo compone el bono de productividad, donde la suma de estos tres es topada por el sueldo máximo del rango del tabulador del puesto correspondiente.

3.1.2.3.1. Sueldo Base:

El sueldo base se estableció a partir de la estructura salarial y de la información de tres diferentes encuestas de mercado. Debido a que cuando se comparan niveles de retribución por puestos, es importante advertir que esto debe hacerse entre puestos de contenido y responsabilidades equivalentes. La característica fundamental del sueldo base es que debe ser un ingreso suficiente para cubrir aspectos básicos de gastos, de tal forma, que el vendedor pueda estar concentrado en la venta y libre de preocupaciones.

3.1.2.3.2. Compensación por Esfuerzo:

Sin duda alguna, la compensación por esfuerzo requiere de un máximo cuidado en su diseño. Para medir el nivel de desempeño de los representantes de ventas y lograr su adecuado desarrollo se planteó un sistema de valuación que permita llevar a cabo, en forma periódica, valuaciones de los resultados de acuerdo a procedimientos establecidos para una medición uniforme de los colaboradores. Para medir el esfuerzo realizado por un vendedor se seleccionó un método de valuación por puntos.

Para establecer ese método se consideraron los siguientes factores, cada uno de ellos con una ponderación igual a 25%:

- a. Complejidad de los clientes
- b. Cumplimiento de cuotas
- c. Número de clientes nuevos contratados

d. Tiempo de maduración de la venta

Este modelo de compensación variable considera aspectos como, la complejidad del producto, donde establece que mientras más complejo es el producto, mayor es el tiempo para culminar la venta y el aspecto del esfuerzo de ventas requiere una mejor relación entre desempeño y retribución. También considera aspectos como la obtención de nuevos clientes, retener a los existentes y la complejidad de los mismos.

a. Complejidad de los clientes

Este factor se dividió en tres grados de diferenciación.

1. Complejidad estándar: que se refiere a una colocación de productos a distribuidores. Es el grado uno por ser el que menor esfuerzo por parte del vendedor requiere.
2. Complejidad media: se trata de la complejidad de clientes conocida como "integrador." Aquí, el vendedor necesita mostrar mayores habilidades para conseguir la colocación de los distintos productos a su cargo.
3. Complejidad difícil: cuando se trata de grandes usuarios. Con este tipo de clientes, el proceso de ventas puede tardarse, inclusive, un año.

b. Cumplimiento de Cuotas

Se establecieron siete grados para este factor determinándose rangos en porcentajes de cumplimiento de la cuota previamente establecida junto con el gerente correspondiente.

1. Mínimo Aceptable 70%: lo mínimo que se espera que un vendedor cumpla, es el 70% de su cuota. En el supuesto caso en que un trabajador no alcanzara este mínimo requerido y no tiene causa justificada aparente, estaría en peligro de ser transferido a otro departamento o, si así fuera la gravedad del incumplimiento, de ser despedido.
2. Entre 70 y 80%
3. Entre 80 y 90%
4. Entre 90 y 100%
5. Entre 100 y 110%
6. Entre 110 y 120%
7. Más de 120%

En este factor se observa la posibilidad de recompensa mientras más se excedan las expectativas fijadas, motivando al vendedor a realizar un esfuerzo adicional y conseguir, igualmente, una remuneración adicional.

c. Número de Clientes Nuevos Contratados

Se definieron tres grados para este factor, ya que el número de clientes nuevos contratados --- per se --- no es tan representativo si no se considera, además, la complejidad de los mismos y el tiempo que puede tardar el proceso de negociación para finalmente culminar en la venta.

1. menos de cinco clientes
2. entre 5 y 10 clientes
3. entre 10 y 15 clientes

d. Tiempo de Maduración de la Venta

Este factor se dividió de acuerdo a la etapa del ciclo de vida en que se encuentran los productos que maneja un vendedor. Ya que los productos nuevos requieren de una mayor promoción y de un mayor esfuerzo para lograr ser aceptados en el mercado que aquellos productos que, prácticamente, se venden solos por el posicionamiento que han alcanzado.

1. Etapa de maduración del producto
2. Etapa de crecimiento del producto
3. Etapa de introducción de nuevos productos

El método de puntos considera que el conjunto de factores debe ser el 100%, por lo que la suma de las ponderaciones también deben sumar 100%. Si valuáramos a un vendedor con el grado 1 de cada factor, el puntaje obtenido sería de 100 puntos. De igual forma, la máxima calificación que puede obtener un vendedor es de 1000 puntos. Estos puntos son asignados en forma exponencial dado que alcanzar niveles superiores requiere un mayor esfuerzo. Al resultado de la valuación de desempeño en puntos se le divide entre 100 para obtener el porcentaje que debe multiplicarse por el sueldo base y que representa la compensación variable relativa al esfuerzo. Este componente de esfuerzo sumado al sueldo base pueden representar hasta un máximo del 60% de la compensación total; de tal forma, que siempre se mantiene la relación del 60% como compensación fija y 40% de compensación variable.

3.1.2.3.3. Bono de Productividad:

El tercer componente de la compensación, denominado Bono de Productividad, se fundamenta en el logro de la cuota de ventas fijada a cada vendedor. Al respecto, el modelo reconoce que un vendedor que a la fecha de valuación de su compensación no ha cubierto cuando menos el 70% de la cuota, no debe tener compensación adicional alguna. Es decir, el bono de productividad es aplicable sólo a vendedores que han cubierto, en el período de valuación, cuando menos el porcentaje citado.

A partir del 70% de cumplimiento el bono de productividad se determina como a continuación se indica:

Fórmula utilizada para determinar el bono de productividad :

$$\text{Bono} = (1.0333 * (\% \text{ DE LA CUOTA CUMPLIDA}) - 37.3333)$$

El fin buscado con los componentes aquí descritos, es que los representantes de ventas dediquen su tiempo a productos clave que requieren mucho mayor tiempo y esfuerzo de ventas. Si el modelo no contemplara estos factores y recompensara por igual las ventas de todos los productos y cualquier tipo de clientes, se puede asegurar que el personal de ventas centraría sus esfuerzos en las actividades que le sean más fáciles.

3.1.2.4. Relación con Elementos de Permanencia y/o Productividad

Como se observa, éste modelo de compensación variable para personal de ventas no considera ningún tipo de comisión. La teoría de la compensación establece que la venta está directamente relacionada con productos vendidos, por lo tanto, la compensación típicamente aplicable es una escala de comisiones. Por ello, se sugirió a dicha compañía incluir una escala de comisiones a partir de que el vendedor exceda el 100% de la cuota establecida por el correspondiente gerente o por la empresa misma. Este incentivo adicional motivará al vendedor a cumplir más rápido su cuota y así poder participar en el esquema tradicional de comisiones.

La base para el pago de comisiones es un porcentaje del precio de venta de la factura que recibe el cliente, excluidos impuestos y deducidos los descuentos y cargos hechos por el cliente. En caso de facturas en dólares, las comisiones se pagan con base en el pago recibido por la empresa en función del tipo de cambio convenido.

En relación a la valuación de desempeño se sugirió su aplicación en forma mensual. Haber incluido la medición del esfuerzo, permite al vendedor reconocer que se están valorando algunas actividades que no involucran la venta directa pero que también se deben de recompensar.

El bono de productividad incita al vendedor cumplir lo antes posible con la cuota de ventas establecida, con la intención de lograr más ventas y obtener el porcentaje de recompensa correspondiente. Prácticamente, el vendedor puede ir estimando el total de ingresos que recibirá en recompensa a su labor desempeñada.

3.1.2.5. Análisis Presupuestal y Competitividad

Para poder diseñar un sistema de recompensas es indispensable saber cuánto está dispuesta a pagar una empresa en compensación, conocer su política salarial y el presupuesto asignado para el personal.

Con el tabulador diseñado en la primera etapa, se hicieron proyecciones para los dos años subsecuentes considerando inflación y porcentajes de incrementos salariales de acuerdo a las tendencias del mercado. Esto permite a la empresa hacer simulaciones de erogaciones por costo laboral y estimar posteriores requerimientos en materia de compensación.

El modelo pretende que el vendedor vea este sistema de compensación variable como un modelo equitativo, donde se estimula una actitud proactiva al sobre cumplimiento de la cuota establecida, un mejor desempeño para lograr mayor éxito en las ventas y una mayor permanencia en la organización. Con este tipo de sistemas los malos vendedores se van solos.

La base para el pago de comisiones es un porcentaje del precio de venta de la factura que recibe el cliente, excluidos impuestos y deducidos los descuentos y cargos hechos por el cliente. En caso de facturas en dólares, las comisiones se pagan con base en el pago recibido por la empresa en función del tipo de cambio convenido.

En relación a la valuación de desempeño se sugirió su aplicación en forma mensual. Haber incluido la medición del esfuerzo, permite al vendedor reconocer que se están valorando algunas actividades que no involucran la venta directa pero que también se deben de recompensar.

El bono de productividad incita al vendedor cumplir lo antes posible con la cuota de ventas establecida, con la intención de lograr más ventas y obtener el porcentaje de recompensa correspondiente. Prácticamente, el vendedor puede ir estimando el total de ingresos que recibirá en recompensa a su labor desempeñada.

3.1.2.5. Análisis Presupuestal y Competitividad

Para poder diseñar un sistema de recompensas es indispensable saber cuánto está dispuesta a pagar una empresa en compensación, conocer su política salarial y el presupuesto asignado para el personal.

Con el tabulador diseñado en la primera etapa, se hicieron proyecciones para los dos años subsecuentes considerando inflación y porcentajes de incrementos salariales de acuerdo a las tendencias del mercado. Esto permite a la empresa hacer simulaciones de erogaciones por costo laboral y estimar posteriores requerimientos en materia de compensación.

El modelo pretende que el vendedor vea este sistema de compensación variable como un modelo equitativo, donde se estimula una actitud proactiva al sobre cumplimiento de la cuota establecida, un mejor desempeño para lograr mayor éxito en las ventas y una mayor permanencia en la organización. Con este tipo de sistemas los malos vendedores se van solos.

3.1.2.6. Formas de Pago de la Compensación

El sueldo base se seguirá pagando en forma quincenal. El pago correspondiente a la compensación por esfuerzo, relacionada directamente con la valuación del desempeño, se realizará mensualmente. Sin embargo, y por decisiones de la alta dirección, se está considerando la posibilidad de efectuar la valuación y su correspondiente pago en forma trimestral. En cuanto al bono de productividad, el pago se llevará a cabo en el momento que se revise el cumplimiento de avances sobre la cuota entre vendedor y gerente, lo cual produce una compensación verdaderamente variable.

De adoptarse el esquema tradicional de comisiones, los pagos correspondientes se harán al final de año en el momento en que se lleve a cabo la última revisión del cumplimiento de cuota.

3.1.2.7. Posibilidades de Cambio

El modelo diseñado contiene un gran número de parámetros que lo hacen flexible para ajustarse a condiciones actuales y futuras dentro de la empresa.

Una de las características del modelo estriba en que la compensación total se ha independizado del producto y se ha centrado en el sueldo base y, fundamentalmente, en el cumplimiento de cuotas. Con ello se logra uno de los objetivos planteados por la propia empresa con respecto a que los vendedores requieren de un programa de compensación mixto, con base en una parte fija (sueldo base) y otra variable en función del esfuerzo y los resultados obtenidos de la venta.

3.1.3. Valuación

El modelo de compensación variable se desarrolló siguiendo los estatutos establecidos por la propia compañía y por la asesoría que les fue proporcionada, de modo que resultara satisfactorio para ambas partes.

Los elementos que se seleccionaron para el modelo de compensación variable fueron con base a las políticas de compensación y requerimientos de la propia

compañía. Se estableció que la máxima compensación que puede recibir un vendedor es igual al sueldo máximo del tabulador, ya que una cantidad mayor podría suponer un nivel superior y, por lo tanto, de responsabilidades. La mínima retribución que puede recibir un vendedor es igual al sueldo mínimo del tabulador para un nivel dado, ya que una cantidad inferior podría suponer o una inadecuada valuación del puesto o un desempeño insatisfactorio.

3.1.4. Implementación

Para completar el establecimiento del modelo, se capacitó a la persona encargada de realizar la valuación de desempeño, asignada directamente por el Director General, para que aprendiera a manejar con soltura los factores que se definieron para este propósito y el funcionamiento global del modelo.

El tabulador propuesto se comenzó a utilizar desde la primera quincena del mes de enero del presente año. Actualmente se sigue trabajando en la implementación del modelo de compensación variable. Se tuvo que empezar por sensibilizar al personal de ventas, dado que para algunos --- por la naturaleza del nuevo modelo --- representa una disminución en sus ingresos ya que ahora se valúa el esfuerzo y no sólo la venta directa, además las comisiones se otorgan sólo al exceder la cuota de ventas establecida. Sin embargo, el nuevo modelo beneficia a la mayoría de los vendedores ya que se les reconoce el tipo de producto que tienen asignado, el número y la complejidad de la cartera individual de clientes, el cumplimiento de la cuota y el excedente de ventas conforme a esa cuota. A diferencia del antiguo esquema de recompensas, el cual se enfocaba más a los vendedores "estrella."

3.1.5. Comunicación

La etapa de implementación de un sistema de compensación variable requiere, forzosamente, de una adecuada comunicación con los empleados para que éste sea suficientemente claro y transparente y puedan ellos reconocer las bondades del mismo. Fue necesario proporcionar la información necesaria a los vendedores para que pudieran apreciar las ventajas con las que cuentan a partir de la instalación del modelo. En esta parte del proceso intervino solo personal de la misma empresa, ya que la participación activa de asesores externos

dificultaba el éxito de esta delicada etapa, principalmente, porque podía existir la posibilidad de que se generaran conflictos o alteraciones en el clima laboral.

Como ya se ha dicho, se continúa trabajando con esta compañía en la implementación del modelo, con el fin de ir valuando los resultados que se van alcanzando e ir haciendo las debidas correcciones en el momento en que se susciten las desviaciones o se identifiquen puntos de conflicto.

3.1.6. Control

Esta etapa está llevándose a cabo, simultáneamente, con la implementación y la comunicación para ir anticipando las desviaciones que se puedan presentar.

Una vez concluida la valuación de puestos, se instaló en la comercializadora un sistema computarizado, con el objeto de que ellos pudieran continuar valuando a los puestos de nueva creación, contar con el perfil y los requisitos del personal a contratar para los puestos existentes en la compañía y para controlar las funciones que actualmente deben estar desempeñando los empleados según el puesto que ocupan en la organización.

El control de sueldos se lleva a cabo con el tabulador, también instalado, ya que se cuenta con el rango de sueldos para cada nivel. Esto ayuda a definir nuevas políticas salariales para preservar la equidad interna en la organización. Algunas de ellas son: en una primera fase, realizar el ajuste de los sueldos de los puestos que se encuentran por debajo de la media de los sueldos de mercado; a los recién contratados se les asignará el sueldo mínimo del nivel correspondiente al del puesto a ocupar; para el personal existente que logre una mejora en el desempeño, se harán ajustes respetando los rangos de su correspondiente nivel.

El control de pagos individuales se realiza otorgando a todos los empleados las mismas oportunidades de lograr mejores recompensas, proporcionándoles, dependiendo del área en que se encuentran, alternativas de medición del desempeño. Los ajustes al tabulador por inflación o costo de vida deben hacerse, independientemente del desempeño de los trabajadores y de los incrementos salariales.

El modelo de compensación variable aquí descrito, fue especialmente diseñado para esta compañía, conforme a sus necesidades, características y peculiaridades con las que cuenta. Esto no exime la posibilidad de utilizar este modelo para otra empresa. Sin embargo, para poder garantizar el éxito y la eficiencia de los modelos que se implementen como sistema de recompensas, deben hacerse en forma congruente con la filosofía y estrategia de negocio de cada organización. Pues aunque distintas empresas presenten grandes similitudes, la manera de asimilar los cambios varía a tal grado que se pudieran originar distintos tipos de problemas y, por lo tanto, alterar el clima organizacional.

3.2. Explicación del Modelo de Compensación Variable para Personal de Ventas

En el punto de Elementos del sistema general de recompensas, se describe la manera en que se integra el modelo de compensación variable: sueldo base, compensación por esfuerzo y bono de productividad. En esta parte se habla, específicamente, de la manera en que deben ingresarse esos elementos al modelo.

Recordando, el modelo de compensación variable para el personal de ventas de ésta compañía, se diseñó de la siguiente manera:

- a. Sueldo Base (que es igual al sueldo mínimo del tabulador para un nivel dado)
- b. Medición del Esfuerzo a través de cuatro factores de valuación y donde ambos corresponden al 60% de la compensación total
- c. Bono de Productividad en función del cumplimiento de la cuota que representa el 40% restante. El máximo sueldo del tabulador es el tope para la suma del sueldo base más el esfuerzo más el bono.

Para llevar a cabo el procedimiento del modelo de una manera sencilla se dividió en los tres rubros antes citados más la parte de las comisiones otorgadas exclusivamente a quienes excedan la cuota establecida.

A continuación se describe dicho procedimiento para obtener los resultados de la compensación fija, variable y total así como el monto de las comisiones:

3.2.1. Código del Empleado (dato): Esta columna contiene el código del empleado. Este está determinado, para este caso en particular, por el número de empleado seguido por la clave del puesto que desempeña.

3.2.2. Nivel de Tabulador (dato): Esta columna corresponde al nivel del tabulador para ese empleado, resultado de la valuación de puestos, conforme al "puesto" que desempeña.

3.2.3. Sueldo Base (mínimo del tabulador): Es la cantidad de sueldo mínimo del tabulador del nivel correspondiente que debe percibir el representante de ventas por el simple hecho de ocupar ese puesto. Es la compensación mínima que puede recibir un empleado del área de ventas.

3.2.4. % del Sistema de Valuación de Esfuerzo: (dato) Después de realizar la valuación del esfuerzo en el sistema de valuación de desempeño, el porcentaje que se multiplicará por el sueldo base resulta de dividir el total de puntos obtenidos entre 1000.

Ejemplo: Si se obtienen 845 puntos, el porcentaje a considerar es de 0.845. Por consiguiente, de obtenerse 1000 puntos de calificación, el valor del porcentaje es igual a "1", de tal forma que se represente el 100% de la valuación del esfuerzo.

3.2.5. Monto de Esfuerzo: La fórmula para este concepto se obtiene de multiplicar el porcentaje del sistema de valuación por el sueldo base (C por D).

3.2.6. Sueldo base más Esfuerzo: Es la suma del sueldo base más el monto del esfuerzo, limitada por el 60% del sueldo máximo del tabulador. En ocasiones resultará una cantidad menor que el sueldo base. Esto se debe a que la cantidad no puede exceder del porcentaje antes mencionado.

donde:

Sueldo base = sueldo mínimo del tabulador

Monto de esfuerzo = Sueldo base por % Sistema de Valuación de esfuerzo

Sueldo base + Monto de esfuerzo = 60% del sueldo máximo del tabulador

3.2.7. Cuota Establecida: (dato) Es la cantidad en dólares que se establece a cada representante de ventas y/o gerente como cuota de ventas a cumplir durante el año (columna G).

3.2.8. Cuota Cumplida: (dato) Es la cantidad en dólares de la cuota de ventas cumplida al final del periodo.

3.2.9. % Cumplimiento Cuota: Es la cantidad que resulta de dividir la cuota cumplida entre la cuota establecida.

3.2.10. Monto del Bono: Solo se tendrá derecho a recibir el bono de productividad cuando el porcentaje de cuota cumplida sea, por lo menos, del 70%. La fórmula para el cálculo del monto del bono de productividad está limitada al 40% del sueldo máximo del tabulador.

donde:

Monto del bono = hasta 40% del punto máximo del tabulador

Monto del bono = $(1.033 * (\% \text{ cuota cumplida}) - 37.33)$

El porcentaje que resulta se multiplica por el sueldo base. Si el resultado obtenido es mayor al 40% del sueldo máximo del tabulador para el nivel dado, automáticamente se ajusta a una cantidad tal que corresponda a ese porcentaje. Para los siguientes porcentajes de cuota cumplida corresponden los siguientes porcentajes de aplicación al monto del bono:

% CUMPLIMIENTO CUOTA	% BONO
70%	35.00
75	40.17
80	45.33
85	50.50
90	55.67
95	60.83
100	66.00

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

3.2.11. Compensación Fija: Es el sueldo base mensual más el monto del esfuerzo.

3.2.12. Compensación Variable: Es el resultado del monto del bono.

3.2.13. Compensación Total: Es la suma de la compensación fija más la compensación variable, siempre y cuando, el total no exceda del sueldo máximo del tabulador.

3.2.14. Compensación Anual: Resulta de multiplicar la compensación total por 12 meses.

3.2.15. % Comisión por Excedente de Cuota: Es el porcentaje del cumplimiento de cuota que resulta de dividir el monto de la cuota cumplida entre el monto de la cuota establecida.

3.2.16. Fórmula de Comisiones: Es el porcentaje que debe aplicarse al excedente de cuota cumplida. Es resultado de la recta considerada para el pago de comisiones, donde se consideró 0% para un porcentaje de cuota cumplida igual a 100% y del 5% para un porcentaje de excedente de cuota del 150%.

% CUMPLIMIENTO CUOTA	% COMISION
100%	0.00
110	1.00
120	2.00
130	3.00
140	4.00
150	5.00

3.2.17. Monto de Cuota Excedida: Es el monto por comisiones que resulta de multiplicar el porcentaje obtenido con la fórmula anterior por el excedente de la cuota cumplida en relación a la cuota establecida.

3.2.18. Ingreso Total Anual: Es la suma de la compensación anual más el monto de la cuota excedida.

3.2.19. Modelo de Compensación Variable: se anexa a continuación el modelo de compensación variable para el personal de ventas de una comercializadora del D.F.

PERSONAL DE VENTAS

EMPL.	NIV TAB	SUELDO BASE min tab	ESFUERZO			BONO			RESULTADOS				COMSIONES		INGR. TOTAL ANUAL
			% SST VALUA ESFZO	MONTO ESFZO	SUELDO BASE + ESFZO	CUOTA ESTAB	CUOTA CUMPL	MONTO BONO	COMP. FLJA	COMP. VAR.	COMP. TOTAL	COMP. ANUAL	%COM EXCED	MONTO CUOTA EXCED	
04-GEIN	14	19,710	85%	16,754	19,163	3,500	5,250	12,724	19,163	12,724	31,811	381,732	150.00	2,625	384,357
23-GETE	14	19,710	85%	16,754	19,163	3,500	4,900	12,724	19,163	12,724	31,811	381,732	140.00	1,960	383,692
36-GCOM	14	19,710	88%	17,246	19,163	3,500	4,550	12,724	19,163	12,724	31,811	381,732	130.00	1,365	383,097
21-INVE3	12	12,039	70%	8,427	11,575	3,000	4,800	7,686	11,575	7,686	19,215	230,580	160.00	2,880	233,460
26-INVE2	11	9,409	45%	4,234	8,996	2,000	2,200	5,974	8,996	5,974	14,934	179,208	110.00	220	179,428
28-INVE1	9	5,747	55%	3,161	5,434	1,000	1,350	3,608	5,434	3,608	9,020	108,240	135.00	473	108,713
29-INVE1	9	5,747	80%	4,598	5,434	1,000	1,400	3,608	5,434	3,608	9,020	108,240	140.00	560	108,800
31-INVE1	9	5,747	75%	4,310	5,434	900	630	2,011	5,434	2,011	7,445	89,341	70.00	0	89,152
32-INVE1	9	5,747	83%	4,770	5,434	850	1,318	3,608	5,434	3,608	9,020	108,240	155.00	725	108,965
33-INVE1	9	5,747	60%	3,448	5,434	1,000	1,450	3,608	5,434	3,608	9,020	108,240	145.00	653	108,893
34-INVE1	9	5,747	35%	2,011	5,434	1,000	850	2,902	5,434	2,902	8,336	100,030	85.00	0	99,902
40-INVE1	9	5,747	40%	2,299	5,434	1,000	1,100	3,608	5,434	3,608	9,020	108,240	110.00	110	108,350
41-INVE3	12	12,039	67%	8,066	11,575	3,000	2,850	7,323	11,575	7,323	18,899	226,784	95.00	0	226,641
45-INVE2	11	9,409	50%	4,705	8,996	2,000	2,300	5,974	8,996	5,974	14,934	179,208	115.00	345	179,553
53-INVE1	9	5,747	92%	5,287	5,434	1,500	1,950	3,608	5,434	3,608	9,020	108,240	130.00	585	108,825
58-INVE1	9	5,747	20%	1,149	5,434	1,500	2,100	3,608	5,434	3,608	9,020	108,240	140.00	840	109,080
18-REVT	12	12,039	10%	1,204	11,575	3,200	4,800	7,686	11,575	7,686	19,215	230,580	150.00	2,400	232,980
															3,153,887

TIPO CAMBI 7.50

3.3. Análisis de Algunos Resultados Obtenidos Durante el Proceso para la Implementación del Modelo de Compensación Variable

En esta parte se anexan algunos resultados obtenidos durante la implementación del modelo de compensación variable donde no se mencionan los nombres de los representantes de ventas a modo de preservar la confidencialidad de la información.

3.3.1. Listado de los Puestos de Ventas

El total de puestos considerados en ésta empresa, para la correspondiente valuación de puestos es de un total de 39, de entre los cuales, sólo siete corresponden al área de ventas.

CLAVE DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO
GCOM	Gerente de Comunicaciones
GEIN	Gerente de Instrumentos
GETE	Gerente de Telefonía
INVE1	Ingeniero de Ventas 1
INVE2	Ingeniero de Ventas 2
INVE3	Ingeniero de Ventas 3
REVT	Representante de Ventas Foráneo

Los gerentes podrían clasificarse como gerentes de área, sin embargo, por decisiones de la alta dirección de esta empresa, se optó por manejarlos conforme a la línea de productos a su cargo. Los ingenieros de ventas se encuentran clasificados en tres grados, de acuerdo a las distintas características de cada uno. Por ejemplo, el puesto INVE1 corresponde al Ingeniero de Ventas con el menor número de responsabilidades y a cargo de los productos menos complejos de su misma área.

3.3.2. Resultados del Personal de Ventas en la Valuación de Puestos

Los resultados de la valuación de puestos que posteriormente sirvieron como sustento para la creación de un modelo de compensación variable, especialmente, diseñado para el área de ventas, fueron:

a. Los tres gerentes (GCOM, GEIN, GETE) quedaron por debajo de la media del tabulador. De acuerdo a su valuación les corresponde un nivel 14 con un sueldo medio de \$25,761.00, sin embargo, su compensación en cuanto a sueldo base mensual registrado en nómina, fue de \$18,918.00, es decir, el 74.89% del sueldo medio.

b. Los ingenieros de ventas grado 1 (INVE1) registraron sueldos por debajo de la media del tabulador, el promedio de los nueve empleados que desempeñan este mismo puesto, fue de \$5,076.00 cuando conforme a la valuación les corresponde un nivel 9 con una media de tabulador de \$7,384.00. Considerando únicamente, sueldo base mensual registrado en nómina.

c. Los ingenieros de ventas grado 2 registraron un promedio de \$9,065 entre los dos empleados con este puesto, mientras que los resultados de acuerdo a la valuación los coloca en un nivel 11 con \$12,172.00, es decir, un 74.47% de la media.

d. Los ingenieros de ventas grado 3 quedaron valuados en un nivel 12 con una media de tabulador de \$15,627.00, en tanto que los dos empleados que desempeñan este puesto, ganan en promedio, \$13,648.00, es decir, un 87.34% de la media del tabulador.

e. El Representante de Ventas (REVT) quedó valuado en un nivel 12 con un sueldo medio de \$15,627.00 cuando su sueldo en nómina registrado fue de \$7,146.00, es decir, el 45.73% de la media del tabulador.

Para preservar la equidad interna de la organización, se recomendó empezar a ajustar estos puestos a la media del tabulador paulatinamente.

3.3.3. Resultados del Análisis de Competitividad para el Personal de Ventas

a. El sueldo de mercado reportado para los Gerentes de área (GCOM, GEIN, GETE) fue de \$21,736.00 contra \$25,761.00 de la media del tabulador de la empresa, es decir, una razón de comparación de 118.55%

b. El sueldo de mercado reportado para los ingenieros de ventas 1 (INVE1) fue de \$6,915.00, mientras que la media del tabulador fue de \$7,384.00, por lo que el tabulador de la empresa se encuentra en un 6.78% por arriba del mercado.

c. El sueldo de mercado reportado para los ingenieros de ventas 2 (INVE2) fue de \$12,212.00 que comparado con los \$12,172.00 del tabulador, se puede decir, que la empresa en ese puesto, está en la media del mercado.

d. El sueldo de mercado reportado para los ingenieros de ventas 3 (INVE3) fue de \$15,520.00, mientras que conforme al tabulador corresponde a \$15,627.00 por lo que se dice, que este puesto también está en la media del mercado.

e. El sueldo de mercado reportado para el representante de ventas (REVT) fue de \$6,316.00, en tanto que de acuerdo al tabulador, se registra un sueldo igual a \$15,627.00, es decir, que la empresa está un 147.42% arriba de la media del mercado.



ANEXOS

ANEXOS

3.4. Anexos

En las páginas siguientes se presentan anexos de algunos resultados obtenidos. Como se mencionó con anterioridad, ninguno de los resultados contemplan información específica de la empresa ni de los empleados.

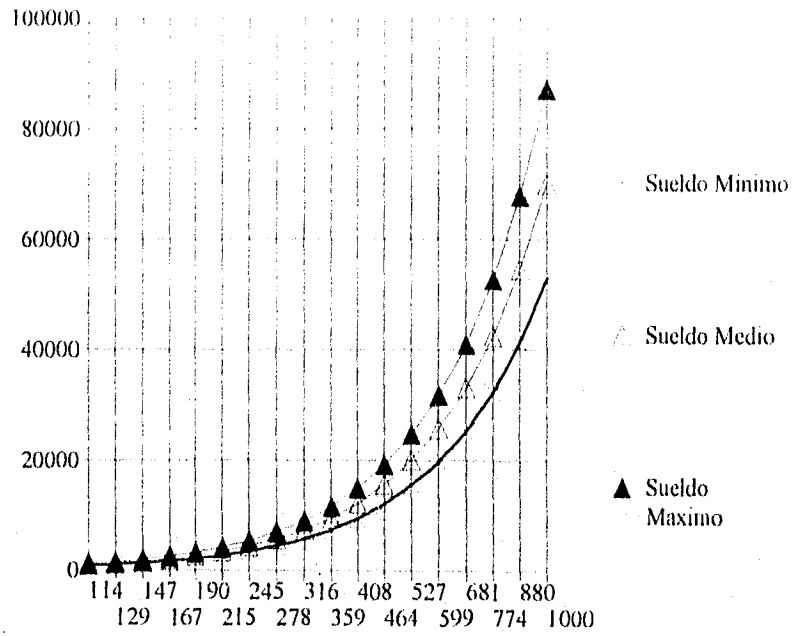
COMERCIALIZADORA DE ARTICULOS ELECTRONICOS

Reporte de Tabuladores

Tabulador :

Nivel	Puntos	Sueldo Minimo	Sueldo Medio	Sueldo Maximo
1	114	800.00	1,000.00	1,200.00
2	129	1,024.00	1,284.00	1,541.00
3	147	1,310.00	1,648.00	1,987.00
4	167	1,676.00	2,116.00	2,557.00
5	190	2,144.00	2,717.00	3,290.00
6	215	2,744.00	3,489.00	4,234.00
7	245	3,511.00	4,479.00	5,448.00
8	278	4,492.00	5,751.00	7,010.00
9	316	5,747.00	7,384.00	9,020.00
10	359	7,354.00	9,480.00	11,607.00
11	408	9,409.00	12,172.00	14,934.00
12	464	12,039.00	15,627.00	19,215.00
13	527	15,405.00	20,064.00	24,724.00
14	599	19,710.00	25,761.00	31,811.00
15	681	25,220.00	33,074.00	40,929.00
16	774	32,269.00	42,465.00	52,660.00
17	880	41,289.00	54,521.00	67,753.00
18	1,000	52,830.00	70,000.00	87,170.00

Tabulador .



COMERCIALIZADORA DE ARTICULOS ELECTRONICOS

Reporte de Factores

Catalogo VALUACION PUESTOS
Factor TOMA DE DECISIONES

Grado	Puntos	Descripcion Corta	Descripcion Larga
1	10	Impacto minimo. Sigue estandares	Toma de decisiones en la forma de desempeñar su puesto
2	18	Recomienda diferentes procedimientos o cambios	Toma de decisiones en asuntos de pequeña importancia o monto
3	32	Impacta en las operaciones diarias de un área	Toma de decisiones influye de manera limitada en un área
4	56	Gran impacto en las operaciones de la empresa	Toma de decisiones con influencia en el corto plazo (mejoramiento, desarrollo o ejecución en las operaciones de la empresa)
5	100	Gran impacto en la rentabilidad y futuro desarrollo	Toma de decisiones finales con influencia en el largo plazo, en cuanto a la rentabilidad y futuro desarrollo de la empresa. Desarrolla e implanta las políticas generales.

Catalogo VALUACION PUESTOS
Factor EXPERIENCIA

Grado	Puntos	Descripcion Corta	Descripcion Larga
1	16	Menos de un año en puestos o ámbitos similares	No es necesaria para el desempeño del puesto
2	25	1 a 2 años en puestos o ámbitos similares	Los conocimientos necesarios pueden adquirirse durante los dos primeros años de trabajo
3	40	2 a 3 años en puestos o ámbitos similares	2 a 3 años en puestos o ámbitos similares
4	64	3 a 5 años en puestos o ámbitos similares	3 a 5 años en puestos o ámbitos similares

COMO ESTABLECER UN SISTEMA GENERAL DE RECOMPENSAS EN EL SECTOR PRIVADO EN MEXICO

COMERCIALIZADORA DE ARTICULOS ELECTRONICOS

Reporte de Factores

Grado	Puntos	Descripcion Corta	Descripcion Larga
5	101	5 a 10 años en puestos o ámbitos similares	5 a 10 años en puestos o ámbitos similares
6	160	Más de 10 años en puestos o ámbitos similares	Más de 10 años en puestos o ámbitos similares
Catalogo VALUACION PUESTOS			
Factor COMPLEJIDAD DE FUNCIONES			
Grado	Puntos	Descripcion Corta	Descripcion Larga
1	12	Act. reiterativas, simples, sin libertad de acción	Actividades de rutinas reiterativas simples, con poco o ninguna libertad de acción.
2	19	Aplica proced. simples y claros. Decisiones menores	Aplica procedimientos simples y claros que requieren de comprensión. Decisiones menores que afectan eficiencia y no precisión.
3	30	Act. diversas. Requiere juicio en proced. establecido	Actividades diversificadas que requieren juicio de aplicación a procedimientos establecidos. Orientado a objetivos que pueden requerir de modificación de procedimientos.
4	48	Act. sobre objetivos y políticas a problemas varios	Actividades relacionadas con objetivos y políticas que deben ser aplicadas a problemas diversos. Requieren considerable juicio para el desarrollo de técnicas.
5	76	Act. de gen. de info. y recomend. políticas de L.P.	Actividades de generación de información para formular recomendaciones sobre planes de largo plazo que afectan diferentes áreas de la empresa.
6	120	Act. que incluyen la formulación de políticas.	Requiere del análisis detallada de todos los datos disponibles, el tomar decisiones

COMERCIALIZADORA DE ARTICULOS ELECTRONICOS

Reparte de Factores

Catálogo	Factor	Grado	Puntos	Descripción Corta	Descripción Larga
VALUACION PUESTOS	RESPONSABILIDAD	1	10	Limitada, solo para realizar tareas asignadas	que sirven como guías y directrices generales para toda la compañía Tiene responsabilidad limitada, solo para realizar tareas asignadas. No tiene responsabilidades de supervisión u coordinación.
		2	18	Controlada por rutinas específicas	Responsabilidad controlada por rutinas específicas. La responsabilidad de supervisión y coordinación es mínima y relacionada con la ejecución de las actividades asignadas.
		3	32	Asigna estándares generales	Responsable de asignar estándares generales. Responsable de proveer entrenamiento, consejo y asesoría simple a empleados junior. Provee dirección y capacitación solo ocasionalmente.
		4	56	Define principios generales a situaciones generales	Define principios generales a situaciones generales. Responsable de proveer supervisión directa y diaria a un pequeño grupo. Provee consejo y asesoría a empleados directamente supervisados.
		5	140	Establece planes y políticas generales	Formula las políticas y objetivos, y establece los cursos de acción a seguir. Responsable de proveer supervisión diaria a un grupo grande. Desarrolla o cambia políticas y procedimientos, es responsable de la implementación de los mismos.
VALUACION PUESTOS	CONSECUENCIA DE ERRORES	1	8	Consecuencias implican un bajo o ningún costo	Consecuencias en elementos simples de una operación. Errores son fáciles.

COMERCIALIZADORA DE ARTICULOS ELECTRONICOS

Reporte de Factores

Grado	Puntos	Descripcion Corta	Descripcion Larga
2	14	Consecuencias menores en pérdidas financieras	<p>rápidamente detectados por el ocupante del puesto y corregidos casi de inmediato a un bajo o ningún costo y poco trabajo.</p> <p>Puesto formado por rutinas complejas cuyos errores son detectados dentro del mismo departamento o sección y pueden afectar el trabajo de otras personas dentro de la unidad. Los errores normalmente son detectados por el ocupante o jefe inmediato y su corrección implica pérdida de tiempo, esfuerzo y poca probabilidad de pérdidas financieras menores.</p>
3	25	Consecuencias moderadas en pérdidas financieras	<p>Los errores provocan consecuencias moderadamente serias, generalmente detectadas a niveles superiores y que implican pérdidas financieras moderadas y/o retrabajo de varias personas.</p>
4	45	Consecuencias significativas en pérdidas financieras	<p>El trabajo presenta la posibilidad constante de cometer errores importantes. Es responsable por errores de otras personas y parte de su responsabilidad radica en detectarlos y generalmente corregirlos. Probabilidad de tener pérdidas financieras significativas.</p>
5	80	Consecuencias en rentabilidad de la empresa	<p>Posición muy especializada a la que se responsabiliza por detectar errores de otras personas, pero siendo los suyos difíciles de detectar, e implicando altas pérdidas financieras y esfuerzo. Crea y supervisa controles para prevenir errores, ya que las posibilidades de cometerlos son amplias.</p>

Catálogo VALUACION PUESTOS
Factor CONTACTOS

Grado	Puntos	Descripcion Corta	Descripcion Larga
1	12	Contactos internos y externos rutinarios.	Contactos tanto internos como externos se

COMERCIALIZADORA DE ARTICULOS ELECTRONICOS

Reporte de Factores

Grado	Puntos	Descripción Corta	Descripción Larga
2	21	Contactos ocasionales con dificultad promedio	limitan a los de rutina, normalmente con personas inmediatas, de acuerdo a los requerimientos del puesto. Requiere de cortesía para evitar fricciones en las relaciones ocasionales en su trabajo con otras personas.
3	38	Contactos que requieren juicio y tacto.	Contactos generalmente para obtener y/o proporcionar información con puestos inmediatos. Requiere de mantenimiento de los contactos con personas, agencias o proveedores cuyos intereses son similares al área en cuestión.
4	67	Contactos complejos dentro y fuera de la compañía.	Contactos internos para considerar problemas que requieren de juicio y tacto en su presentación a fin de obtener cooperación y aprobación en acciones que se efectúen. Los contactos externos son de naturaleza variada pero muy repetitivos. Se requiere de su mantenimiento constante para promover a la Empresa, crear imagen y satisfacer las necesidades del cliente.
5	120	Contactos de bastante importancia a alto nivel.	Contactos dentro de la empresa que si son mal conducidos pueden resultar en falta de coordinación entre departamentos o aspectos importantes de las actividades de la empresa. Contactos complejos fuera de la Cia, normalmente con clientes o proveedores donde la falta de tacto y juicio puede resultar en pérdidas de operaciones o de prestigio de la empresa.
			Contactos de gran importancia a alto nivel dentro de la empresa. Se requiere de un alto grado de tacto y juicio en el desarrollo de los mismos, que de no ejercerlos en el desarrollo y conservación de buenas relaciones, puede causar pérdidas significativas a la empresa.

COMO ESTABLECER UN SISTEMA GENERAL DE RECOMPENSAS EN EL SECTOR PRIVADO EN MEXICO

COMERCIALIZADORA DE ARTICULOS ELECTRONICOS

Reporte de Factores

Catálogo VALUACION PUESTOS
Factor CONOCIMIENTOS - HABILIDADES

Grado	Puntos	Descripcion Corta	Descripcion Larga
1	10	Conocimientos y habilidades muy limitados.	Capacidad para entender instrucciones muy simples.
2	16	Conocimientos y habilidades limitados.	Capacidad para aplicar sentido común para realizar instrucciones simples relacionadas con situaciones estandarizadas.
3	25	Conocimientos y habilidades moderados.	Capacidad para entender, expresar y aplicar conocimientos e instrucciones de naturaleza general, así como preceptos técnicos, científicos y administrativos limitados, conceptos, métodos y procedimientos.
4	40	Conocimiento y habilidades específicos.	Capacidad para entender, expresar y aplicar conceptos muy complejos e instrucciones de naturaleza general, así como conceptos técnicos, científicos y administrativos complejos, métodos y procedimientos.
5	63	Conocimiento y habilidades significativos.	Capacidad para entender, expresar y aplicar conceptos técnicos, científicos y administrativos extremadamente complejos, métodos y procedimientos.
6	100	Conocimiento y habilidades extensos.	Capacidad para entender, expresar y aplicar métodos y teorías técnicas, científicas y administrativas extremadamente complejas, así como el desarrollo de nuevos métodos y procedimientos.

Catálogo VALUACION PUESTOS
Factor ESCOLARIDAD

Grado	Puntos	Descripcion Corta	Descripcion Larga
-------	--------	-------------------	-------------------

COMERCIALIZADORA DE ARTICULOS ELECTRONICOS

Reporte de Factores

	1	10	Primaria	Primaria
Grado	Puntos		Descripción Corta	Descripción Larga
	2	15	Secundaria Comercio	Secundaria Comercio
	3	22	Bachillerato Carrera Técnica	Bachillerato Carrera Técnica
	4	32	Licenciatura incompleta	Licenciatura incompleta
	5	46	Licenciatura completa	Licenciatura completa
	6	68	Licenciatura completa más diplomadas (postgrados)	Licenciatura completa más diplomados (postgrados)
	7	100	Maestría estudios equivalentes	Maestría estudios equivalentes
Catálogo	VALUACION PUESTOS			
Factor	LIBERTAD DE ACCION			
Grado	Puntos		Descripción Corta	Descripción Larga
	1	12	Muy limitada libertad de acción.	Trabaja bajo supervisión inmediata y directa. Se detallan todas las instrucciones o desarrollar y todas las situaciones se tratan con el supervisor.
	2	19	Limitada libertad de acción.	Trabaja bajo supervisión general. Métodos y procedimientos son bien definidos y sólo se proveen instrucciones generales. Las situaciones relacionadas con algún cambio o desviación en los estándares establecidos, son tratadas con el supervisor.
	3	30	Moderada libertad de acción	Trabaja bajo supervisión ocasional. Debe discernir entre métodos y procedimientos numerosos. Solo situaciones relacionadas con asuntos puntuales no cubiertas por las políticas o procedimientos, son tratadas con el supervisor.

COMERCIALIZADORA DE ARTICULOS ELECTRONICOS

Reporte de Factores

Grado	Puntos	Descripción Corta	Descripción Larga
1	48	Considerable independencia de acción.	Trabaja bajo dirección general y guiándose por las políticas y objetivos generales. Debe demostrar originalidad y libertad de decisión en el desarrollo o adaptación de los métodos y procedimientos para la realización de las tareas. Solo situaciones relacionadas con asuntos inusuales no cubiertas por las políticas, son tratadas con el supervisor.
5	76	Significativa libertad de acción.	Trabaja independientemente y solo es dirigido por los objetivos de la corporación y las políticas generales. Debe mostrar considerable originalidad y libertad de decisión en el desarrollo de objetivos corporativos y políticas generales y en los procedimientos que tengan impacto en toda la organización. Solo situaciones que requieran estrategias a largo plazo son tratadas con el supervisor.
6	120	Completa libertad de acción.	Trabaja independientemente y solo recibe dirección a través del Consejo de Administración.

COMERCIALIZADORA DE ARTICULOS ELECTRONICOS

Reporte de Equidad Interna

Cod. Puesto	Título del Puesto	Tabulador	Numero de Empleado	Salario	Minimo de Rango de Pago	Medio de Rango de Pago	Maximo de Rango de Pago	Razon de Comparacion	Monto Debajo Minimo	Monto Arriba Maximo
AAIT	ANALISTA		16	1,500.00	1,310.00	1,648.00	1,987.00	91.02%		
ASCI	ASISTENTE COMPRAS INTERSAS	AAUX ADAD	03	2,600.00	1,676.00	2,116.00	2,557.00	94.52%		
ASDI	ASISTENTE DE DIRECCION SECRETARIA		46	4,000.00	3,511.00	4,479.00	5,448.00	89.31%		
ASMK	ASISTENTE DE MERCADOTECNIA		17	3,530.00	2,744.00	3,489.00	4,234.00	101.75%		
ASTR	ASISTENTE DE TRAFICO		02	2,400.00	3,511.00	4,479.00	5,448.00	53.58%	1,111.00	
ATCN	ATENCION A CLIENTES		22	2,100.00	2,144.00	2,717.00	3,290.00	77.29%	44.00	
			43	2,500.00	2,144.00	2,717.00	3,290.00	92.01%		
AAAD	AYUDANTE ADMINISTRATIVO		24	3,060.00	1,676.00	2,116.00	2,557.00	216.29%		2,443.00
			49	2,350.00	1,676.00	2,116.00	2,557.00	120.31%		

COMO ESTABLECER UN SISTEMA GENERAL DE RECOMPENSAS EN EL SECTOR PRIVADO Y NUMERICO

COMERCIALIZADORA DE ARTICULOS ELECTRONICOS

Reporte de Equidad Interna

Cod. Puesto	Titulo del Puesto	Numero de Empleado	Salario	Minimo de Rango de Pago	Medio de Rango de Pago	Maximo de Rango de Pago	Razon de Comparacion	Monto Debajo Minimo	Monto Arriba Maximo
		60	1,500.00	1,576.00	2,116.00	2,537.00	98.9%	176.00	
Cod. Puesto <i>AUCO</i>	Titulo del Puesto <i>AUXILIAR CREDITO Y CARRANZA CASIENFIA</i>								
	Tabulador	Numero de Empleado	Salario	Minimo de Rango de Pago	Medio de Rango de Pago	Maximo de Rango de Pago	Razon de Comparacion	Monto Debajo Minimo	Monto Arriba Maximo
		10	2,430.00	2,144.00	2,717.00	3,290.00	90.1%		
Cod. Puesto <i>AUCO</i>	Titulo del Puesto <i>AUXILIAR CONTABLE</i>								
	Tabulador	Numero de Empleado	Salario	Minimo de Rango de Pago	Medio de Rango de Pago	Maximo de Rango de Pago	Razon de Comparacion	Monto Debajo Minimo	Monto Arriba Maximo
		14	2,150.00	2,144.00	2,717.00	3,290.00	79.11%		
		15	2,150.00	2,144.00	2,717.00	3,290.00	79.13%		
Cod. Puesto <i>AUSI</i>	Titulo del Puesto <i>AUXILIAR SISTEMAS</i>								
	Tabulador	Numero de Empleado	Salario	Minimo de Rango de Pago	Medio de Rango de Pago	Maximo de Rango de Pago	Razon de Comparacion	Monto Debajo Minimo	Monto Arriba Maximo
		57	3,000.00	1,676.00	2,116.00	2,537.00	111.78%		443.00
Cod. Puesto <i>C.UE</i>	Titulo del Puesto <i>CUBRO</i>								
	Tabulador	Numero de Empleado	Salario	Minimo de Rango de Pago	Medio de Rango de Pago	Maximo de Rango de Pago	Razon de Comparacion	Monto Debajo Minimo	Monto Arriba Maximo
		11	1,400.00	1,310.00	1,648.00	1,987.00	84.95%		
Cod. Puesto <i>COBR</i>	Titulo del Puesto <i>COBRADOR</i>								
	Tabulador	Numero de Empleado	Salario	Minimo de Rango de Pago	Medio de Rango de Pago	Maximo de Rango de Pago	Razon de Comparacion	Monto Debajo Minimo	Monto Arriba Maximo
		08	1,300.00	1,310.00	1,648.00	1,987.00	78.88%	10.00	
Cod. Puesto <i>CONT</i>	Titulo del Puesto <i>CONTADOR GENERAL</i>								
	Tabulador	Numero de Empleado	Salario	Minimo de Rango de Pago	Medio de Rango de Pago	Maximo de Rango de Pago	Razon de Comparacion	Monto Debajo Minimo	Monto Arriba Maximo
		12	3,000.00	3,747.00	3,884.00	9,020.00	67.71%	747.00	
Cod. Puesto <i>CCOM</i>	Titulo del Puesto <i>GERENTE DE COMUNICACIONES</i>								
	Tabulador	Numero de Empleado	Salario	Minimo de Rango de Pago	Medio de Rango de Pago	Maximo de Rango de Pago	Razon de Comparacion	Monto Debajo Minimo	Monto Arriba Maximo

COMERCIALIZADORA DE ARTICULOS ELECTRONICOS

Reporte de Equidad Interna

	36	19,336.00	19,710.00	23,761.00	31,811.00	75.84%	174.00	
Cod. Puesto	GEAD	Titulo del Puesto GERENTE ADMINISTRATIVO						
	Tabulador							
	Numero de Empleado	Salario	Minimo de Rango de Pago	Medio de Rango de Pago	Maximo de Rango de Pago	Razon de Comparacion	Monto Debajo Minimo	Monto Arriba Maximo
	05	10,600.00	9,409.00	12,172.00	14,934.00	82.16%		
Cod. Puesto	GECD	Titulo del Puesto GESTOR COBRANZA						
	Tabulador							
	Numero de Empleado	Salario	Minimo de Rango de Pago	Medio de Rango de Pago	Maximo de Rango de Pago	Razon de Comparacion	Monto Debajo Minimo	Monto Arriba Maximo
	07	3,200.00	2,744.00	3,489.00	4,234.00	91.72%		
Cod. Puesto	GECT	Titulo del Puesto GERENTE DE COMPRAS Y TRAFICO						
	Tabulador							
	Numero de Empleado	Salario	Minimo de Rango de Pago	Medio de Rango de Pago	Maximo de Rango de Pago	Razon de Comparacion	Monto Debajo Minimo	Monto Arriba Maximo
	01	7,100.00	7,354.00	9,480.00	11,607.00	74.89%	254.00	
Cod. Puesto	GEIN	Titulo del Puesto GERENTE DE INSTRUMENTOS						
	Tabulador							
	Numero de Empleado	Salario	Minimo de Rango de Pago	Medio de Rango de Pago	Maximo de Rango de Pago	Razon de Comparacion	Monto Debajo Minimo	Monto Arriba Maximo
	04	18,918.00	19,710.00	23,761.00	31,811.00	73.44%	792.00	
Cod. Puesto	GESI	Titulo del Puesto GERENTE DE INFORMATICA						
	Tabulador							
	Numero de Empleado	Salario	Minimo de Rango de Pago	Medio de Rango de Pago	Maximo de Rango de Pago	Razon de Comparacion	Monto Debajo Minimo	Monto Arriba Maximo
	56	6,300.00	5,747.00	7,384.00	9,020.00	85.12%		
Cod. Puesto	GEZE	Titulo del Puesto GERENTE DE TELEFONIA						
	Tabulador							
	Numero de Empleado	Salario	Minimo de Rango de Pago	Medio de Rango de Pago	Maximo de Rango de Pago	Razon de Comparacion	Monto Debajo Minimo	Monto Arriba Maximo
	21	15,936.00	19,710.00	23,761.00	31,811.00	61.94%	3,734.00	
Cod. Puesto	GSTE	Titulo del Puesto GERENTE DE SOPORTE TECNICO						
	Tabulador							
	Numero de Empleado	Salario	Minimo de Rango de Pago	Medio de Rango de Pago	Maximo de Rango de Pago	Razon de Comparacion	Monto Debajo Minimo	Monto Arriba Maximo
	42	8,500.00	9,409.00	12,172.00	14,934.00	65.72%	1,400.00	

COMO ESTABLECER UN SISTEMA GENERAL DE RECOMPENSAS EN EL SECTOR PRIVADO (MEXICO)

COMERCIALIZADORA DE ARTICULOS ELECTRONICOS

Reporte de Equidad Interna

Cod. Puesto	Título del Puesto	Numero de Empleado	Salario	Mínimo de Rango de Pago	Medio de Rango de Pago	Máximo de Rango de Pago	Razon de Comparacion	Monto Debajo Mínimo	Monto Arriba Máximo
INS01	INGENIERO DE SOPORTE TECNICO 1 Tabulador	39	3,330.00	3,311.00	4,470.00	3,448.00	79.26%		
		47	3,330.00	3,311.00	4,470.00	3,448.00	79.26%		
		48	3,300.00	3,311.00	4,470.00	3,448.00	118.33%		
		51	3,330.00	3,311.00	4,470.00	3,448.00	79.26%		
		55	3,300.00	3,311.00	4,470.00	3,448.00	78.14%	11.00	
INS02	INGENIERO DE SOPORTE TECNICO 2 Tabulador	37	7,515.00	5,747.00	7,384.00	9,020.00	101.77%		
INTE	INTELECTUAL Tabulador	27	830.00	800.00	1,000.00	1,200.00	83.00%		
		33	830.00	800.00	1,000.00	1,200.00	83.00%		
		38	830.00	800.00	1,000.00	1,200.00	83.00%		
		50	830.00	800.00	1,000.00	1,200.00	83.00%		
		52	830.00	800.00	1,000.00	1,200.00	83.00%		
INTE1	INGENIERO DE VENTAS 1 Tabulador	28	7,290.00	5,747.00	7,384.00	9,020.00	68.53%		
		29	3,968.00	5,747.00	7,384.00	9,020.00	51.74%	1,779.00	
		31	3,412.00	5,747.00	7,384.00	9,020.00	71.29%	133.00	
		32	4,712.00	5,747.00	7,384.00	9,020.00	63.81%	1,025.00	
		33	7,364.00	5,747.00	7,384.00	9,020.00	92.57%		
		34	3,745.00	5,747.00	7,384.00	9,020.00	50.72%	2,002.00	
		40	3,723.00	5,747.00	7,384.00	9,020.00	58.21%		
		53	1,615.00	5,747.00	7,384.00	9,020.00	48.96%	2,132.00	
		58	3,800.00	5,747.00	7,384.00	9,020.00	51.66%	1,947.00	
INTE2	INGENIERO DE VENTAS 2 Tabulador								

COMERCIALIZADORA DE ARTICULOS ELECTRONICOS

Reporte de Equidad Interna

Empleado	Salario	Pago	Pago	Pago	Comparacion	Minimo	Maximo
26	8,950.00	9,409.00	12,172.00	14,934.00	73.33%	459.00	
45	9,179.00	9,409.00	12,172.00	14,934.00	75.41%	250.00	
Cod. Puesto INE3	Titulo del Puesto INGENIERO DE VENTAS 3						
Tabulador							
Numero de Empleado	Salario	Minimo de Rango de Pago	Medio de Rango de Pago	Maximo de Rango de Pago	Razon de Comparacion	Monto Debajo Minimo	Monto Arriba Maximo
21	14,052.00	12,039.00	13,627.00	19,215.00	89.92%		
41	13,244.00	12,039.00	13,627.00	19,215.00	84.75%		
Cod. Puesto JEAL	Titulo del Puesto JEFE ALMACEN						
Tabulador							
Numero de Empleado	Salario	Minimo de Rango de Pago	Medio de Rango de Pago	Maximo de Rango de Pago	Razon de Comparacion	Monto Debajo Minimo	Monto Arriba Maximo
20	1,500.00	2,144.00	2,717.00	3,290.00	55.21%	644.00	
Cod. Puesto JECC	Titulo del Puesto JEFE CREDITO Y CUBRANZA						
Tabulador							
Numero de Empleado	Salario	Minimo de Rango de Pago	Medio de Rango de Pago	Maximo de Rango de Pago	Razon de Comparacion	Monto Debajo Minimo	Monto Arriba Maximo
61	5,350.00	5,747.00	7,384.00	9,020.00	72.45%	397.00	
Cod. Puesto MRO	Titulo del Puesto MENSUERO						
Tabulador							
Numero de Empleado	Salario	Minimo de Rango de Pago	Medio de Rango de Pago	Maximo de Rango de Pago	Razon de Comparacion	Monto Debajo Minimo	Monto Arriba Maximo
09	850.00	1,024.00	1,284.00	1,544.00	66.20%	174.00	
Cod. Puesto REPA	Titulo del Puesto REPARADOR/CHOFER						
Tabulador							
Numero de Empleado	Salario	Minimo de Rango de Pago	Medio de Rango de Pago	Maximo de Rango de Pago	Razon de Comparacion	Monto Debajo Minimo	Monto Arriba Maximo
25	1,630.00	1,310.00	1,638.00	1,987.00	100.12%		
Cod. Puesto REVT	Titulo del Puesto REPRESENTANTE DE VENTAS (RESIDENTE REGIONAL)						
Tabulador							
Numero de Empleado	Salario	Minimo de Rango de Pago	Medio de Rango de Pago	Maximo de Rango de Pago	Razon de Comparacion	Monto Debajo Minimo	Monto Arriba Maximo
18	7,146.00	12,039.00	15,627.00	19,215.00	45.53%	4,891.00	
Cod. Puesto TERO	Titulo del Puesto TESORERO						
Tabulador							
Numero		Minimo de	Medio de	Maximo de	Razon	Monto	Monto

17/10/96

COMO ESTABLECER UN SISTEMA GENERAL DE RECOMPENSAS EN EL SECTOR PRIVADO EN MEXICO

COMERCIALIZADORA DE ARTICULOS ELECTRONICOS

Reporte de Equidad Interna

de Empleado	Salario	Rango de Pago	Rango de Pago	Rango de Pago	de Comparacion	Debajo Minimo	Arriba Maximo
06	7,500.00	7,554.00	9,480.00	11,607.00	79.11%		

COMERCIALIZADORA DE ARTICULOS ELECTRONICOS

*Reporte de Equidad Interna***Resumen de Equidad Interna**

Debajo del Minimo	Medio inferior	Medio Superior	Arriba del Maximo	
23	25	5	2	
Total de Salarios	Total Ptos Medios	Razon Comparación	Monto debajo del Minimo	Monto arriba del Maximo
279,877.00	365,893.00	76.49%	24,509.00	2,886.00

COMO ESTABLECER UN SISTEMA GENERAL DE RECOMPENSAS EN EL SECTOR PRIVADO EN MEXICO

COMERCIALIZADORA DE ARTICULOS ELECTRONICOS

Reporte de Salarios de Mercado

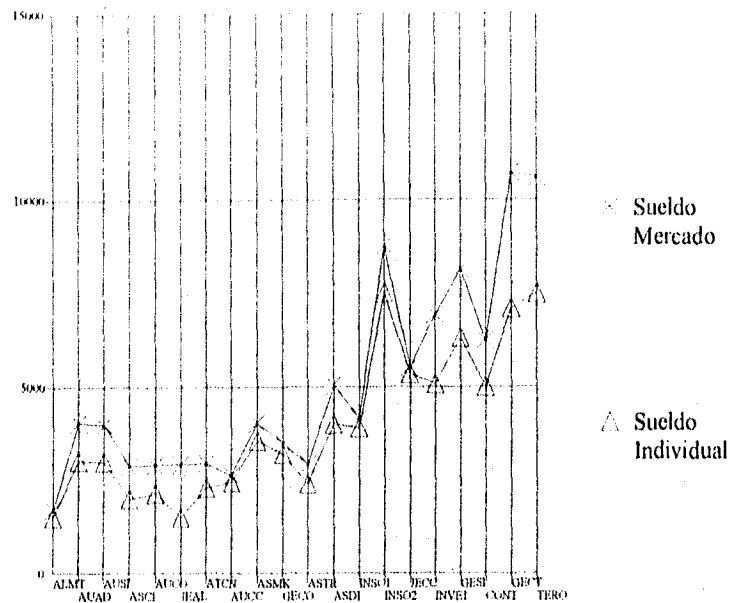
Código del Puesto	Sueldo Promedio	Sueldo de Mercado	Razon de Comparación
AIATF	1,500.00	1,714.00	87.31%
ASCI	2,000.00	2,882.00	69.40%
ASDI	4,000.00	5,032.00	79.49%
ASMK	3,550.00	4,022.00	88.26%
ASTR	2,400.00	2,916.00	82.30%
ATCN	2,300.00	2,936.00	78.34%
AUAD	3,016.67	4,043.00	74.61%
AUCC	2,450.00	2,630.00	93.16%
AUCO	2,150.00	2,900.00	74.14%
AUSI	3,000.00	3,969.00	75.59%
CAJE	1,400.00	2,418.00	57.90%
COBR	1,300.00	1,833.00	70.92%
CONT	5,800.00	6,240.00	80.13%
GCOM	19,536.00	21,736.00	89.88%
GEAD	10,000.00	12,064.00	82.89%
GECD	3,200.00	3,489.00	91.72%
GECT	7,100.00	10,704.00	66.33%
GEIN	18,918.00	21,736.00	87.01%
GESI	6,300.00	8,132.00	77.47%
GETE	15,956.00	21,736.00	73.41%
GSTE	8,000.00	13,447.00	59.49%
INSO1	3,890.00	4,173.00	93.22%
INSO2	7,515.00	8,716.00	86.22%

COMERCIALIZADORA DE ARTICULOS ELECTRONICOS

Reporte de Salarios de Mercado

Código del Puesto	Salario Promedio	Salario de Mercado	Razon de Comparación
INTE	850.00	1,000.00	85.00%
INVE1	5,075.67	6,915.00	73.40%
INVE2	9,061.50	12,172.00	74.47%
INVE3	13,618.00	15,627.00	87.19%
JEAL	1,500.00	2,927.00	51.25%
JECC	5,350.00	5,521.00	96.88%
MURO	850.00	1,058.00	80.34%
REPA	1,650.00	1,924.00	85.76%
REVT	7,146.00	6,316.00	113.14%
TERO	7,500.00	10,599.00	70.76%
Promedio de la Compañía	5,088.67	6,387.15	79.67%

Comparación de Sueldos: Mercado vs Empresa



CONCLUSIONES

En los últimos tiempos, la incertidumbre, la inflación, las tasas de interés, la escasez de ciertos productos, la sobreproducción de otros, el avance tecnológico, la obsolescencia y los cambios demográficos han contribuido a que muchos ejecutivos de recursos humanos se enfrenten a situaciones que dificultan el establecimiento de adecuados sistemas de recompensas, que permitan a la empresa mantener su rentabilidad sin perder competitividad en el mercado en el que se desarrollan.

La situación de incertidumbre, que actualmente se vive en el país, dificulta la planeación a plazos muy largos, a pesar de que una buena planeación permitiría una mejor utilización de tan importante recurso: el humano, como podría ser el economizar en el reclutamiento, en la contratación y a contar con personal más calificado.

Existe una notable influencia del mercado laboral externo en las prácticas de los sistemas de pago de recompensas para empleados en las organizaciones. En épocas de estabilidad y con una demanda laboral relativamente alta, la organización suele experimentar dificultades para contratar a cierta clase de empleados, por lo que, usualmente, empieza a contratar a tarifas más altas. El efecto inmediato es el descontento y las presiones para realizar ajustes en los empleados existentes.

Cuando una empresa tiene planeado establecer cambios en alguno de sus procesos, primero debe considerar a las personas. Ya que ésta sólo podrá concretar las estrategias que se plantea a través de la gente, quienes son, precisamente, los facilitadores ---habilitadores--- del cambio. Sin embargo, esto pareciera cobrar un poco de dificultad debido a que la mayor parte de las organizaciones se compone de una población heterogénea con personas de diversa edad, estado civil, con diverso número de dependientes y con necesidades muy distintas en cuanto a prestaciones y beneficios. Una de las formas que se están adoptando para satisfacer este aspecto, es incluir esquemas de beneficios flexibles, a través de hacer un estudio sobre las preferencias y necesidades de los empleados en cuanto a prestaciones a fin de

determinar dónde se presentan las principales variaciones de las necesidades e intereses.

Un sistema general de recompensas bien diseñado puede servir como una herramienta efectiva de control, que ayude a aumentar la productividad, disminuir la rotación, mejorar el desempeño individual o grupal y mejorar la motivación de los empleados; es decir, establecer sistemas de recompensas a un costo que pueda ser soportado sin dañar a la compañía (rentables) a la vez que competitivo en el mercado, donde se combine, en forma equitativa, la compensación que se va a ofrecer al personal con el presupuesto establecido por la empresa.

Al momento de diseñar un esquema de recompensas para una empresa hay que comenzar por definir cuál es el objetivo que se quiere del plan y para qué se quiere establecer. En el proceso de implementación, se puede optar por escoger sólo una parte del personal elegible, ya sea en un área específica, valorar los resultados que se van logrando para posteriormente ampliar el campo de acción al resto del grupo elegible. Si el objetivo de una empresa es **ATRAER** personal calificado puede optar por ofrecer un sueldo base y unas prestaciones a corto plazo altos; unos incentivos a largo plazo y un bono anual medios y beneficios a largo plazo bajos. Si el objetivo es **MOTIVAR** a su personal puede optar por un sueldo base, prestaciones a corto plazo y beneficios a largo plazo bajos; pero ofrecer incentivos a largo plazo y bonos anuales altos. Si lo que se busca es **RETENER** a la fuerza laboral, el sueldo base y prestaciones a corto plazo a ofrecer pueden ser bajos; un bono anual medio y los incentivos a largo plazo altos. Sin embargo, cualquiera que sea el objetivo, no se debe perder de vista que un esquema de recompensas debe ser flexible para poder hacer los cambios a medida que se reconozcan nuevas preferencias en los empleados, así como ligar la compensación ofrecida con los resultados de la empresa.

La mezcla correcta de las variables de un esquema de recompensas es la cantidad y la forma que una organización está dispuesta a pagar y puede dar a cambio del trabajo requerido. La mezcla del sueldo base, prestaciones y beneficios debe establecerse a cambio de resultados, esfuerzos, cualidades, características y capacidades que reúne el empleado. La remuneración ha de administrarse como una variable que fluye de la estrategia y la cultura de la

organización, así como de escenarios previamente diseñados por la empresa. Debe reforzar la dirección administrativa de la compañía y proporcionar un programa de compensación integrado y bien equilibrado. Cada elemento seleccionado debe tener un propósito.

De un estudio realizado por AMERI (Asociación Mexicana de Empresarios en Relaciones Internacionales, abril 1996), se observó que los esquemas de **Compensación Fija** son más utilizados en organizaciones con estructuras jerárquicas rígidas con crecimiento vertical, el desarrollo esta en función de la antigüedad y de la lealtad, los esfuerzos están dirigidos a impulsar los productos y servicios que ofrece la unidad económica, la visión de la empresa tiende a ser local además de estática y con una actitud mas bien paternalista. La **Compensación Variable**, en cambio, es más utilizada en empresas con estructuras planas con movimientos laterales; el desarrollo está basado en competencias, es decir, en resultados reales, los esfuerzos están dirigidos a la satisfacción total del cliente, la visión de la empresa tiende a ser global además de flexible y con una actitud tendiente a la delegación de funciones y al trabajo en equipo.

Algunas tendencias de mercado, conforme al estudio mencionado, reflejaron que el 87% de las empresas participantes reportaron programas de compensación variable, de entre las cuales, las comisiones representan el 25.6% del sistema de pagos, los incentivos el 41.0% mientras que combinaciones de ambos esquemas, el 33.4%. En relación a los tipos de programas, se reportaron 38.5% esquemas de incentivos individuales, 20.5% grupal y un 41.0% dijo utilizar esquemas mixtos.

Algunos requerimientos que se deben considerar para establecer un programa de compensación variable en una organización son los siguientes:

- Llevar a cabo una planeación integral a corto, mediano y largo plazo
- Establecer objetivos claros
- Contar con herramientas de medición apropiadas
- Enfocarse a la atracción, retención del personal y optimización del costo
- Promover la sinergia y equipos de trabajo
- Comunicación exhaustiva

Algunos resultados que pueden lograrse con la implementación de esquemas de compensación variable son:

- Impulsar la productividad, minimizar costos fijos, mantener una equidad interna y competitividad con el mercado
- Retribuir al personal en función de sus resultados y no por su antigüedad.

El esquema de recompensas que se implemente en una organización debe ser lo suficientemente flexible como para siempre incentivar a lograr objetivos específicos que se requieran en un momento y situación específica. Es importante que en el momento de definir las recompensas éstos se ligen con la capacidad y éxito de la empresa. Los participantes deberán entender (comprensión clara y amplia) el modelo y cómo son calculados y determinados los elementos del mismo. El esquema deberá observar procedimientos que prevengan situaciones especiales, con el fin de no dañar la compensación cuando dichas situaciones no dependan de los interesados.

Las prestaciones son una forma alternativa de compensación. Las organizaciones esperan que éstas ayuden a lograr, básicamente, los mismos objetivos que la remuneración directa, aprovechando algunas ventajas fiscales que las mismas ofrecen. Permiten al trabajador percibir el equivalente a un incremento de salario, gravándose sus ingresos a una tasa de impuestos más baja. Un peso gastado en una prestación libre de impuestos proporciona al empleado el valor íntegro del peso, mientras que ese mismo gasto en efectivo solo representa un peso parcial después del pago de los impuestos correspondientes.

Los planes a comisión se encuentran principalmente en los vendedores. Es un tipo de sistema de paga por incentivos, donde se ofrece una compensación adicional por ventas que superen una cuota establecida.

El sueldo base brinda seguridad y oportunidad al vendedor para lograr un nivel conveniente de vida y participación social. En el caso de vendedores, los planes de remuneración deben considerar tareas esenciales ajenas a la venta como la obtención de nuevos clientes, el servicio, atención a quejas, viajes. En el caso práctico corresponde al elemento llamado "esfuerzo." Este tipo de modelos ofrecen relaciones de remuneración realista y más equitativas entre los

vendedores a partir de su experiencia y sobre todo su desempeño. Otra ventaja de este plan es que las actividades de los vendedores son más fáciles de controlar, se reducen las injusticias atribuibles a las diferencias del tiempo que se requiere para lograr la venta, se pueden llevar a cabo tareas asignadas ajenas a las ventas, sin que disminuyan sus ingresos, se comparte el riesgo con la empresa así como las ganancias en caso de tener éxito.

Esta tesis no pretende establecer un modelo único de recompensas, sino dar a conocer distintas formas de compensar a los empleados, considerando variables que mejor reflejen la actividad del grupo elegible. Es importante recordar que cada empresa presenta objetivos, estrategias y características totalmente distintas que harán que sus necesidades de retribución al personal cambien considerablemente, de modo que estos factores servirán como fundamento para el adecuado diseño de su "propio" esquema de recompensas incluyendo en él los elementos del sistema general que mejor satisfaga sus requerimientos.



BIBLIOGRAFIA

.....

BIBLIOGRAFIA

1. Dessler Gary, **ADMINISTRACION DE PERSONAL**, Cuarta Edición; Ed. PHH, México 1991.
2. Diccionario de la Lengua Española, Segunda Edición, ESPASA-CALPE, Madrid 1981.
3. Guvenç G. Alpander, **PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA A LOS RECURSOS HUMANOS**, Editorial. Norma, Colombia 1985.
4. Guzmán Valdivia Isaac, **HUMANISMO TRASCENDENTAL Y DESARROLLO**, Quinta Edición, Editorial Limusa, México 1985.
5. Hampton R. David, **ADMINISTRACIÓN**, Tercera Edición, Editorial McGraw Hill, México D.F. 1989.
6. Heneman, Schwab, Fossum, Dyer, **ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS**, CECSA, México1991.
7. Lanham, **VALUACIÓN DE PUESTOS**, CECSA, México 1989.
8. Milkovich George T., **UN ENFOQUE DE ESTRATEGIA**, Sexta Edición, Addison-Wesley, USA 1994.
9. Milkovich George, Boudreau John, **DIRECCION Y ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**, Sexta Edición, Addison Wesley Iberoamericana, Delaware 1994.
10. Milkovich Newman, **COMPENSACION**; Segunda Edición, Business Publications INC, Plano Texas 1987.
11. Newton Margulies, Raia Anthony, **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, Editorial Diana, México 1986.
12. Rock L. Milton, **MANUAL DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS**, Segunda Edición, Editorial McGraw Hill, México 1989.
13. Werther B. William, Davis Keith, **ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS**; Tercera Edición, Editorial McGraw Hill, México 1993.

LEYES

- I. Ley Federal del Trabajo, 76a. Edición, Editorial Porrúa, México 1996.
- II. Ley del Impuesto Sobre la Renta, Editorial Dofiscal, México 1996.
- III. Ley del Seguro Social, Jorge E. Martínez Vargas, México 1995.