

25
207



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EVALUACION Y PROPUESTA DEL PAQUETE DE COMPENSACION POR ZONA GEOGRAFICA PARA EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE CONFIANZA DEL AREA DE VENTAS EN UNA EMPRESA DE ELABORACION Y DISTRIBUCION DE BOTANAS

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTAN DAVILA FERNANDEZ MONICA SANCHEZ PEREZ CLAUDIA ELIZABETH

ASESOR DEL SEMINARIO: L.D. Y L.A SERGIO FLORES DE GORTARI

MEXICO, D. F.

1998



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

263A72



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por darme la oportunidad de vivir y disfrutar de momentos como éste.

GRACIAS.

A MIS PADRES:

Por su amor, entrega y dedicación para hacer de mi una persona preparada, una persona libre y sobre todo porque se que mi éxito es también suyo.

LOS AMO.

A MI HERMANO:

Porque desde pequeña me cuidaste, ayudaste y has estado conmigo para todo lo que he necesitado y para lo que no he necesitado también.

GRACIAS, NUNCA LO OLVIDARE.

A GUILLERMO:

Por se mi esposo, mi amigo, por estar presente en mi vida y darle el sentido y la razón necesaria para seguir adelante.

TE AMO.

AL LIC. SERGIO FLORES DE GORTARI:

Por colaborar con estudiantes que como nosotras deseamos culminar nuestros estudios de licenciatura, por su tiempo, dedicación y esmero en que lo logremos.

GRACIAS.

A CLAU:

Por trabajar conmigo y haber cumplido nuestra meta, por tu paciencia, por lo que de ti he aprendido, por ser la persona que eres y sobre todo por tu invaluable amistad.

MIL GRACIAS.

ATTE. MONICA.

A DIOS:

Por haberme dado la maravillosa oportunidad de vivir recibiendo sus dones y amor que día a día me permiten seguir adelante y experimentar cosas nuevas para llegar a momentos tan importantes como este.

GRACIAS.

A MIS PADRES:

Por el amor, comprensión, consejos y apoyo incondicional que han dado, pero sobre todo por el amor que ambos se tienen y han tratado de salvar, lo cual me motiva para que día a día me esfuerce por ser mejor y desarrollar lo que gracias a su esfuerzo soy.

DIOS LOS BENDIGA.

A MIS HERMANOS:

Por escucharme cada vez que lo necesitaba, así como por los consejos, regaños y ánimo que me brindan.

**DIOS LOS BENDIGA JUNTO CON SUS
ESPOSAS (OS) E HIJOS.**

A MIGUEL ANGEL:

Por ser esa persona tan especial que me ha brindado su apoyo, amistad y amor que siempre he necesitado. Te agradezco sinceramente todo lo que has compartido conmigo y tu especial colaboración para la realización de este trabajo.

**DIOS TE COLME DE BENDICIONES E
ILUMINE PARA TODA TU VIDA:
TU CLAU.**

AL LIC. SERGIO FLORES DE GORTARI:

Un especial agradecimiento por los consejos, apoyo y asesoramiento brindado en el transcurso de esta investigación.

DIOS LO BENDIGA Y MUCHAS GRACIAS.

A MONI:

Gracias por permitirme trabajar contigo para la realización de esta tesis, ya que a pesar de todos los contratiempos pudimos culminarla haciendo nuestra amistad mas fuerte.

**SIGUE ADELANTE Y DIOS TE BENDIGA
PARA TODA TU VIDA.**

ATTE. CLAUDIA.

A CAMELU:

Y a todas aquellas personas que de alguna manera colaboraron con nosotras para la realización de este trabajo.

ATTE. MONICA Y CLAUDIA.

INDICE

INTRODUCCION	01
---------------------------	-----------

CAPITULO I

METODOLOGIA APLICADA

1.1 Planteamiento del Problema	06
1.2 Hipótesis	07
1.3 Objetivos	08

CAPITULO II

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

2.1 Teorías Generales de Administración	10
2.2 Definición de Conceptos	13
2.2.1 Empresa	13
2.2.2 Recursos Humanos	13
2.2.3 Trabajadores de Confianza	14
2.2.4 Sueldo	14
2.2.5 Salario	14
2.2.6 Prestación	15
2.2.6.1 Filosofía	15
2.2.6.2 Políticas	16
2.2.6.3 Clasificación	16
2.2.7 Paquete de Compensación	19
2.3 Antecedentes del Paquete de Compensación	20
2.4 Objetivos del Paquete de Compensación	21
2.5 Importancia del Paquete de Compensación	23
2.5.1 Modelo de las Consecuencias de la falta de satisfacción por la Compensación	23-A

2.6 Administración de la Compensación	32
2.7 Técnicas e Instrumentos de Investigación	34
2.7.1 Cuadro de Racionalización de Hipótesis	36-A Y 36-B

CAPITULO III

ANTECEDENTES GENERALES DE SABRITAS, S.A. DE C.V.

3.1 Antecedentes Generales de Sabritas	40
3.2 Estructura Organizacional de Sabritas	47
3.2.1 Organigrama de la Empresa	48
3.2.2 Organigrama de Ventas (Zona Valle de México)	49
3.2.3 Organigrama de Recursos Humanos	50
3.3 División Geográfica de Sucursales	51
3.4 Crecimiento de la Empresa	53

CAPITULO IV

EVALUACION DEL PAQUETE DE COMPENSACION DE LA EMPRESA

4.1 Objetivos y Políticas en Materia de Compensación	54
4.2 Estructura Actual	57
4.3 Situación Actual	61

CAPITULO V

ESTUDIOS REALIZADOS

5.1 Diseño de la Muestra	63
5.2 Cuestionario y Entrevista	67
5.3 Interpretación de Resultados (Gráficas)	70

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 80

BIBLIOGRAFIA 90

INTRODUCCIÓN

Desde tiempo atrás y sobre todo en la actualidad toda empresa se debe preocupar por obtener la mayor eficiencia de sus trabajadores y ser atractiva al mercado. Si una empresa logra combinar ambas cosas se puede posicionar entre las empresas más atractivas para trabajar, lo cual le da prestigio y sobre todo podrá atraer a personal preparado y capacitado que ayude a que la empresa sea más eficiente. Una de las formas de conseguir lo anterior es a través del "Paquete de Compensación" que esté ofreciendo. Es decir; una empresa saldrá adelante en la medida en que todos sus sistemas funcionen bien, y un sistema crítico es el de compensaciones, ya que todo empleado debe recibir una compensación a cambio de su labor.

Pero ¿qué busca un individuo al emplearse en un trabajo?, es indudable que hombres y mujeres buscan algo más que un simple jornal o sueldo, sin embargo ésta es la necesidad básica.

La paga es algo más que un medio de satisfacer necesidades materiales; representa el reconocimiento del mérito y da el sentido de autorealización de los trabajadores.

Al añadir al sueldo que se le da a un trabajador, diversas prestaciones en especie contamos con otro medio de influir en la conducta de éste a favor de nuestra empresa. A la unión de éstas es decir, sueldo y prestaciones se le llama " **paquete de compensación**".

El término "compensación" incluye aspectos adicionales a los comprendidos en sueldos y salarios. Puede incluir incentivos, beneficios y servicios que ayudan a establecer un vínculo entre los costos laborales y la productividad.

En casi todos los casos, una amplia gama de beneficios y servicios constituye parte del paquete total de compensaciones que cada trabajador recibe. Gran parte de estas percepciones se deben ajustar a la legislación del país donde opera la organización.

La compensación constituye un aspecto esencial de la administración de los Recursos Humanos, que permanentemente busca obtener, mantener y desarrollar una fuerza laboral efectiva.

La función del departamento de Recursos Humanos, en los campos de la compensación y la protección laboral es de interés fundamental tanto para nosotros administradores como para las personas que integran las organizaciones.

Contemplando tales circunstancias, trascendencia e importancia de contar con un paquete de compensación que satisfaga las necesidades de los empleados y que a la vez sea retribuable a la empresa se decidió centrar nuestra investigación en el estudio y evaluación de paquetes de compensación. Tal inquietud fue motivada al tener una charla con el jefe de beneficios compensaciones de Sabritas la cual manifestó que el no contar con un paquete de compensación específico en cada área geográfica provoca conflictos.

Por tal motivo en el presente trabajo y con la autorización de Sabritas, S. A. de C.V. se analiza el paquete de compensación utilizado en esta empresa.

Para llevar a cabo dicha investigación se hizo lo siguiente:

Capítulo I. Consta de la "Metodología Aplicada": en la cual se plasmaron el Planteamiento del Problema, Objetivos de la Investigación e Hipótesis.

Capítulo II. Se presenta el "Marco Teórico Conceptual", en su tres niveles de información.

El primero que implica el manejo de las teorías generales y los elementos teóricos particulares existente sobre el tema; el segundo consiste en analizar la información empírica, secundaria o indirecta proveniente de distintas fuentes, y el tercer nivel que implica el manejo de información

empírica primaria o directa obtenida mediante un acercamiento con la realidad a través de guías de observación y de entrevistas a informantes clave.

Capítulo III. Se presentan los Antecedentes de Sabritas, Organigramas, División Geográfica de Sucursales y crecimiento de la empresa.

Capítulo IV. Se evalúa el paquete de compensación utilizada en Sabritas, S. A. de C. V utilizado a nivel nacional, específicamente del área de ventas del personal de confianza, encontrando que en la actualidad dicho paquete de compensación es el mismo para toda la República creando conflictos por no contar con un equilibrio socioeconómico de la empresa con su entorno. Para lograr dicha evaluación se analizaron los objetivos y políticas en materia de compensación de la empresa así como, la estructura y situación actual de dicho paquete.

Capítulo V. Se presentan los estudios realizados: Cuestionarios y Guías de Entrevista, así como sus resultados plasmados gráficamente y la interpretación que damos a dichas gráficas, es importante mencionar que en este punto fue limitado el apoyo de la empresa para la aplicación de cuestionarios al número de personas que, de acuerdo a nuestra determinación de muestra debimos haber encuestado, dicha situación obligo a que la muestra fuese tomada de forma no probabilística por lo que nuestros resultados no pueden ser generalizados para el total de la población.

Por circunstancias de distancia la aplicación de guías de entrevista se limito a tres informantes clave y no fue directa sino, vía fax. Otras limitantes son: que existen muy pocos estudios actualizados sobre este tema, la información que tienen las empresas es de carácter confidencial y no hay información bibliográfica acerca del sistema de determinación de tabuladores de la empresa (HAY).

Cabe mencionar que los resultados mas relevantes que obtuvimos del cuestionario son: el que los empleados conocen lo que es un Paquete de Compensación y como esta compuesto el que les ofrece su empresa y que éste satisface sus necesidades entre un 60% u 80% así pues, de las guías de entrevista se obtuvo que el Paquete de Compensación que otorgan es rentable y retribuable empresa-trabajador aunque los empleados consideren las prestaciones en un tercer plano también, coincidieron en que el no tener un Paquete de Compensación específico en cada área provoca algunos conflictos con el medio externo.

Por lo anterior se concluyo que es necesario reevaluar las necesidades de los trabajadores e implementar un Paquete de Compensación específico para cada área geográfica.

Las propuestas mas importantes que se desprendieron son: la integración de prestaciones que arrojaron los cuestionarios y un nuevo tabulador de sueldos basado en el sistema HAY, que es el que la empresa maneja y el cual esta apropiado al nivel económico de cada área geográfica. Dichas propuestas tienen como objetivo fundamental encontrar el equilibrio socioeconómico empresa-entorno geográfico considerando los costos que esto represente para la misma y la satisfacción plena de sus trabajadores.

Así pues el realizar dicho estudio nos permitió darnos cuenta que al otorgar un Paquete de Compensación es importante considerar el nivel socioeconómico del lugar, la competencia, necesidades del personal, costo del paquete y evaluar si es retribuable.

Consideramos que nuestro estudio es un punto de partida para que la empresa ponga en marcha los tabuladores de sueldos propuestos y considere los beneficios que éste le traerá, así como para realizar estudios posteriores teniéndolo como base para investigar, profundizar y comparar con investigaciones similares.

Por nuestra parte estamos satisfechas con el trabajo realizado sin dejar de considerar que las limitantes presentadas no permitieron un 100% de certeza en los resultados de la investigación realizada.

Agradecemos especialmente a la Lic. Carmen Guadalupe Saldivar Dorantes quien nos brindó un gran apoyo para presentar este material enriqueciéndolo con sus comentarios y aportaciones.

CAPITULO I

METODOLOGIA APLICADA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Considerando la importancia de que el paquete de compensación de una empresa, este dentro de los límites económicos de la misma y para que pueda contar con el personal más eficiente, sea altamente competitiva y sobre todo teniendo en cuenta las consecuencias que puede traer una implementación o aplicación incorrectas del Paquete de Compensación con que cuenta una empresa, nos fue de gran interés estudiar y analizar el de la empresa "Sabritas" al adentrarnos al estudio de este tema nos percatamos de que la empresa maneja el mismo paquete de compensación en toda la República.

Así pues determinamos que esta era una situación importante y definimos el planteamiento del problema para nuestra investigación de la siguiente manera:

En que medida el Paquete de Compensación para personal administrativo de confianza del área de ventas, satisface las necesidades del personal de la misma (medio ambiente interno) y que tan favorable resulta dicho paquete para la zona geográfica donde se aplica (medio ambiente externo).

1.2 HIPÓTESIS

GENERALES :

1.- No contar con un paquete de compensación específico para cada área geográfica ocasiona que se eleve el costo de vida del lugar y provoca conflictos con otras empresas por pago de sueldos elevados.

PARTICULARES :

- 1.- El paquete de compensación otorgado a los empleados estimula al buen desempeño de éstos.
- 2.- El valor de las prestaciones de la empresa contribuye al cumplimiento de las metas de la misma.

ESPECÍFICAS :

- 1.- El costo del paquete de compensación es rentable para la empresa ya que no rebasa los límites económicos de la misma.
- 2.- El paquete de compensación de la empresa ha servido para reclutar al personal que mejor cumple con el perfil solicitado.
- 3.- El paquete de compensación ayuda a que el personal contratado por la empresa permanezca en ella.

1.3 OBJETIVOS

GENERALES :

- 1.- Determinar si el paquete de compensación actual motiva al desempeño del trabajador.
- 2.- Identificar semejanzas y diferencias en el paquete de compensación de cada zona geográfica.
- 3.- Constatar el nivel de importancia que tienen las prestaciones para los empleados del área de ventas de la empresa.
- 4.- Conocer si el costo del paquete de compensación actual es rentable para la empresa.

PARTICULARES:

- 1.- Conocer el paquete de compensación que otorga la empresa en cada zona geográfica.
- 2.- Investigar la manera en la que se da a conocer el paquete de compensación a los empleados administrativos de confianza del área de ventas de la empresa.
- 3.- Investigar el nivel socioeconómico de cada zona geográfica.
- 4.- Identificar si el paquete de compensación al trabajador en el área de ventas está al nivel del de la competencia.
- 5.- Comprobar las hipótesis planteadas en la investigación.

ESPECÍFICOS :

- 1.- Proporcionar al área de Recursos Humanos de la empresa una alternativa del paquete de compensación por zona geográfica, considerando la situación socioeconómica de cada una de éstas.
- 2.- Identificar si existe problemática alguna con el plan de compensación actual de la empresa.

CAPITULO II

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

2.1 TEORIAS GENERALES DE ADMINISTRACION

Para mejor comprensión de esta investigación, es necesario recordar que la "administración" es el punto de partida que da origen a todo tipo de situaciones que surgen desde el momento en que se da la idea de iniciar o formar cualquier empresa u organismo social. A continuación se dan las definiciones de diversos autores de administración para conocer su importancia aplicación y características.

El autor G.R. Terry define la administración como " un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control ejecutados para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos." (1)

Agustín Reyes Ponce la define de dos formas: 1.- Etimológicamente de la siguiente manera del prefijo "ad" hacia, y de "ministratio". Esta última proviene a su vez de "minister" vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación. La etimología da la idea de que la administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta y 2.- Su definición real dice que "es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social". (2)

La definición de J. A. Fernández Arena es "una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano." (3)

(1) G.R.Terry, *Principios de Administración*. Editorial CECSA, pág. 20

(2) Agustín Reyes Ponce, *Administración de Empresas*. Editorial Limusa, pág. 26

(3) J.A. Fernández Arena, *El Proceso Administrativo*. Editorial Herrero Hnos. pág. 73

F. Tannenbaum la define como “el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.” (4)

Henry Fayol (considerado el padre de la Administración Moderna) dice que “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.” (5)

La Administración como manifestación se inicio desde la prehistoria pero, como ciencia técnica comenzó desde la Revolución Industrial, donde se habla de principios generales, universalidad de los principios de Administración; después surgió la corriente Humano Relacionista, donde se pretende darle mejor trato al trabajador. Este enfoque no logra resolver del todo los problemas entre la empresa y el trabajador; sin embargo establece las bases de la teoría del comportamiento. El Estructuralismo es un enfoque que analiza todo tipo de organizaciones, y no como los anteriores que solo estudian la empresa industrial; aquí nos encontramos con el principio de la universalidad de la administración y su enfoque sociológico.

Al surgir el Neohumano Relacionismo, se presentan nuevas técnicas de la Administración, tales como la Administración por Objetivos y el Desarrollo Organizacional que pretender lograr mejores resultados.

Por lo que se refiere a los elementos de la Administración, la mayoría de los autores utiliza la planeación como punto de partida el Proceso Administrativo y termina en el Control, como retroalimentación de la planeación dándole un carácter dinámico a la Administración.

(4) y (5) Agustín Reyes Ponce, Op. cit. Pág. 17.

“Ningún organismo social puede mejorar o progresar sin una buena administración que además sea efectiva, eficiente y productiva” (6)

“La Administración puede tener una gran cantidad de características dependiendo del autor que la trate. Reyes Ponce, por ejemplo, le da las siguientes características: Universalidad, Especificidad, Unidad temporal y Unidad jerárquica.” (7)

G.R. Terry, por su parte establece las siguientes características de la Administración:

- 1.- La Administración sigue un propósito.
- 2.- Es un medio notable para ejercer un verdadero impacto en la vida humana.
- 3.- Esta asociada usualmente con los esfuerzos de grupo.
- 4.- Se logra con y mediante los esfuerzos de otros.
- 5.- Es una actividad, y no una persona o grupo de personas.
- 6.- Su efectividad requiere del uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica.
- 7.- Es intangible.

Dentro del ámbito de la Administración el tema de esta investigación se mueve en específico en la Administración de Empresas para la cual, según Reyes Ponce se puede formular esta definición: “Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.” (8)

Dentro de la Administración de Recursos Humanos nuestro tema se centra básicamente en el ámbito de la motivación de los empleados para obtener el mejor resultado de su esfuerzo, dicha motivación se ve envuelta dentro del “paquete de compensación de la empresa” (9), del cual definimos los siguientes conceptos fundamentales para su entendimiento:

(6) y (7) Agustín Reyes Ponce, *Op.cit.* pág. 27

(8) G.R. Terry, *Op. cit.* Pág. 20

(9) Jaime Muñoz Garduño, *Introducción a la Administración, Enfoque Histórico*, Editorial Diana, pág. 22.

2.2. DEFINICION DE CONCEPTOS

2.2.1. Empresa: “es un ente o conjunto de personas que se reúnen con el fin de lograr el objetivo planeado.

Tiene 3 acepciones: a) Etimológicas: organon.

b) Como función: poner las cosas en su lugar formando líneas jerárquicas.

c) Como ente: todo ente o persona física o moral reunidas para ciertas actividades para cumplir un objetivo”. (10)

Según José Antonio Fernández Arena: “Empresa es un entidad socioeconómica constituida legalmente, que tiene por objetivo elaborar productos o proporcionar servicios obteniendo justas retribuciones, a fin de lograr la satisfacción de necesidades de un grupo social y que valiéndose de una adecuada administración puede alcanzar los objetivos para lo que fue constituida”. (11)

2.2.2 Recursos Humanos: Es un proceso organizacional que esta orientado a procurar y proveer a la organización de los adecuados recursos humanos para lograr los objetivos organizacionales. Este proceso incluye el pronóstico de necesidades futuras de trabajo de varios tipos, así como comparar estas necesidades, con la fuerza laboral actual y determinar el número y tipo de trabajadores que se van reclutar o los que se van a eliminar del grupo de colaboradores de la organización.

(10) Agustín Reyes Ponce, Op.cit. pág. 14.

(11) J.A. Fernández, Op. cit. Pág. 24.

2.2.3. Trabajadores de Confianza: Según la Ley Federal del Trabajo, Art. 182 las condiciones de trabajo de los trabajadores de confianza serán proporcionadas a la naturaleza e importancia de los servicios que presten y no podrán ser inferiores a las que rijan para trabajos semejantes dentro de la empresa o establecimiento.

Art. 183. “Los trabajadores de confianza no podrán formar parte de los sindicatos de los demás trabajadores, ni serán tomados en consideración en los recuentos que se efectúen para determinar la mayoría en los casos de huelga, ni podrán ser representantes de los trabajadores en los organismos que se integran de conformidad con las disposiciones de esta Ley” (12)

2.2.4 Sueldo: Retribución que recibe el empleado de confianza y tiene una periodicidad de pago que generalmente es quincenal o mensual.

Sueldo: la palabra sueldo proviene de “solidus” que significa moneda de oro de peso cabal; y es toda retribución que recibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado por su trabajo, y se aplica para trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina, se paga por mes o por quincena.

2.2.5 Salario: Según la OIT es la ganancia sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación nacional, y debida por un empleador a un trabajador, en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar o por el servicio que haya prestado o deba prestar.

(12) Ley Federal del Trabajo, pág. 77.

2.2.6 Prestación: son todas aquellas actividades costeadas por la organización que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados, prestaciones, aportaciones financieras con las que la organización incrementa directamente el monto que por concepto de salario percibe el trabajador

Las características de las prestaciones son:

- *Adicional al salario mínimo.
- *Proporciona ventajas al trabajador.
- *Ayudan al empleador a conseguir mejores trabajadores.
- *Se otorgan a todos los empleados de la empresa.
- *El patrón cubre el mayor porcentaje en dinero de las prestaciones.
- *Proporciona una ayuda importante al trabajador.

2.2.6.1 Filosofía: Se considera que las prestaciones no proceden directa y naturalmente de la justicia estricta, ya que esta se supone cumplida con el pago del salario; tampoco de la justicia legal; ni de meros actos de beneficencia. La mayoría de las prestaciones sociales proceden de la iniciativa empresarial, como un medio para dar mayor valor o capacidad adquisitiva al salario que se paga.

Las prestaciones desde el punto de vista de la obligación moral y social que encierran o deben contener, se adaptan y proporcionan de acuerdo a la capacidad económica de la organización y con base en las necesidades de los trabajadores de cada lugar y de cada tiempo, no así en el pago de salario justo que es una obligación general impuesta por igual a todos. El valor social de las prestaciones y el verdadero beneficio que reportan, dependen de los principios que las fundamentan y estos, de manera general se resumen así:

*No solo respetar la dignidad del trabajador, sino aún reforzarla y destacarla.

*Como consecuencia inmediata de lo anterior, las prestaciones deben proporcionarse despojadas de paternalismo.

*Deben otorgarse buscando el beneficio y perfeccionamiento del trabajador aceptando que este redundara en el trabajo en la organización y en la sociedad.

De lo anterior se infiere que la solución no esta en proporcionar prestaciones o no hacerlo, sino, en que satisfagan verdaderas necesidades y contribuyan a elevar el nivel económico, social y cultural del elemento humano con que cuenta la organización.

2.2.6.2 Políticas: “la política de las prestaciones debe equilibrar las ventajas obtenidas por el patrón y los trabajadores, contra los peligros reales, potenciales o imaginarios para ambos. En las relaciones cotidianas, la mejor política sea posiblemente otorgar solo aquellas prestaciones deseadas por la mayoría de quienes las reciben. Cada tipo de prestación debe ser sometida a revisión y evaluación periódica, con el fin de ver si esta cumpliendo con su cometido. Los patrones se preocupan y se ven afectados por los costos de prestaciones y estos costos no son en manera alguna nominales ni incidentales, pues los totales varían grandemente a causa de la diferencia en la amplitud y número de los servicios proporcionados.

2.2.6.3 Clasificación: La clasificación con mayor frecuencia se encuentra agrupa las siguientes categorías:

- a) En dinero.
- b) En especie.
- c) En facilidades, actividades o servicios.

De esta clasificación se desprende que estrictamente no deberían considerarse de manera impositiva: reparto de utilidades, vacaciones, gratificaciones, etc. puesto que son derechos y forman parte del salario; sin embargo, en nuestro medio se ha generalizado considerar como prestaciones los beneficios que la Ley establece en forma adicional al salario nominal, originando la siguiente clasificación:

1. Prestaciones que otorgan las leyes:

a) Ley Federal del Trabajo. Vacaciones (Art. 76 al 81)
Prima Vacacional (Art. 80)
Aguinaldo (Art. 87)
Reparto de Utilidades (Art. 117 al 131)
Días de Asueto (Art. 74)

b) Ley del IMSS

c) Ley del ISSSTE

d) Reglamento de Trabajo de Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

2. Prestaciones que otorgan las organizaciones: las prestaciones que otorgan algunas organizaciones en forma adicional a las establecidas por la ley, son múltiples y variadas. Su amplitud varía de organización a organización, dependiendo de sus políticas, programas y obligaciones contractuales.

De manera general las prestaciones que con mayor frecuencia se localizan en las organizaciones son (además de las legales) las siguientes:

Financieras Directas: son aquellas que proporciona la organización recibíéndolas el trabajador totalmente en efectivo.

- *Préstamos personales.
- *Anticipos de sueldos.
- *Anticipos de gratificación.
- *Caja de ahorro.
- *Ayuda para transporte.
- *Compensación por salario insuficiente.
- *Pago de becas.
- *Pago de colegiaturas para los hijos de los empleados.
- *Más de 15 días de vacaciones pagadas.
- *Liquidaciones por retiro voluntario.
- *Dote Matrimonial.
- *Ayuda por nacimiento de un hijo.
- *Gratificación.
- *Pensiones.
- *Seguro de vida.
- *Seguro de hospitalización y gastos médicos.
- *Pago de salario completo en caso de incapacidad por enfermedad no profesional.
- *Compensación de salario por cambio de localidad.

Financieras Indirectas: son las prestaciones que la organización proporciona al empleado bajo formas diversas, ya sea financiándolas totalmente o solo en parte, pero en ningún caso recibe el trabajador dinero en efectivo, no son conmutables por su equivalente en efectivo:

- *Tiendas.
- *Despensas.
- *Disfrute de vacaciones en casos especiales.
- *Servicio de comedor.
- *Concursos diversos: higiene y seguridad, puntualidad, etc.
- *Descuento en compra de artículos de la empresa.
- *Ayuda para deportes.
- *Servicio de transporte.
- *Consejería personal.
- *Actividades culturales diversas.
- *Facilidades de horario para estudio.
- *Compra de bienes por medio de la empresa.
- *Obtención de acciones de la compañía.
- *Pago completo de la cuota del IMSS.

- *Permisos con goce de sueldo.
- *Afianzamiento del Personal.
- *Seguro del automóvil.
- *Disponibilidad del vehículo de la organización.” (13)

Los criterios y objetivos que debe considerar la administración al establecer prestaciones son:

OBJETIVOS	CRITERIOS
Reducción de rotación del personal.	Costo
Mejoramiento de la moral	Capacidad de pago
Aumento de la seguridad	Necesidad
	Aspectos impositivos
	Relaciones públicas
	Responsabilidad Social
	Reacciones de la fuerza de Trabajo.

2.2.7 Paquete de Compensación: es el concepto más amplio de remuneración de los empleados. La Compensación se compone de remuneración financiera directa (administración de sueldos y salarios) y de prestaciones y servicios.

(13) Sergio Hernández, *Prácticas de Administración de Recursos Humanos*. Págs.373, 374 y 375.

2.3 ANTECEDENTES DEL PAQUETE DE COMPENSACION.

Es de suma importancia conocer el origen de los paquetes de compensación para así comprender mejor el desarrollo de la investigación.

Inicialmente la mayor rotación fue la razón principal para establecer los programas de Compensación de los empleados.

En la época de la Segunda Guerra mundial los Administradores preparan una serie de prestaciones para atraer y conservar a la escasa oferta de mano de obra. Sin embargo, a través de los años la rotación de los trabajadores ha disminuido notablemente aunque el aumento de prestaciones de los empleados es solo un factor, o tal vez el más importante, que influye en este aumento de la estabilidad. Mejorar la moral es un objetivo de los programas de compensación de las empresas. Después de la Segunda Guerra Mundial, cuando se hicieron comunes los programas de compensaciones, su principal propósito era ya no reducir la pérdida de tiempo dando algo extra sino mejorar la moral siendo competitivo con otros empleadores en términos de conjunto de prestaciones a los empleados. Los empleadores creyeron que si se aumentaba la moral y la lealtad de sus empleados se lograría una mayor productividad. No obstante, esta creencia se ha mantenido por mucho tiempo, ya que por lo menos se considera que los programas de compensaciones han llegado al punto de disminuir los estímulos para mejorar la productividad.

En la actualidad se entra en discusión si los programas de compensaciones en realidad sirven para mejorar la moral o simplemente para conservarla ya que en algunas compañías se ha desviado el punto principal y en vez de centrarse en el empleador se centra en el empleado.

Ahora la mayor seguridad económica se considera el principal objetivo de los programas de prestaciones. Desafortunadamente este propósito con frecuencia es frustrante para los empleadores, porque muchas veces entre mayor es el grado de seguridad que tiene un trabajador menos productivo es.

2.4 OBJETIVOS DEL PAQUETE DE COMPENSACION

La administración de las compensaciones debe lograr ciertos objetivos. En ocasiones estos objetivos crean conflictos y deben buscarse soluciones de compromiso. A continuación se enlistan los objetivos que procura una administración efectiva de las compensaciones:

***Adquisición de personal calificado:** las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Debido al hecho de que las compañías compiten una contra otra en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a la condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral. En ocasiones, empero, se necesita un incentivo adicional para atraer a solicitantes que trabajen en otras compañías.

***Retener a los empleados actuales:** cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. Para prevenir este fenómeno, el nivel de compensación debe ser competitivo.

***Garantizar la igualdad:** la administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial al lograr la igualdad interna así como la externa. La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos expresado en la fórmula "igual retribución a igual función". La igualdad externa significa que se cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones

análogas en otras organizaciones.

*Alentar el desempeño adecuado: el pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades, para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.

*Controlar los costos: un programa racional de compensaciones contribuyen a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede encontrarse pagando en exceso o insuficientemente los esfuerzos de sus miembros.

*Cumplir con las disposiciones legales: al igual que los otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico.

Un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes.

*Mejorar la eficiencia administrativa: al procurar cumplir los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldos y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se pueda administrar con eficiencia. Sin embargo la eficiencia administrativa solo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios.” (14)

14) Werther William B, *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Editorial McGraw Gil. Pág. 95

2.5 IMPORTANCIA DEL PAQUETE DE COMPENSACION

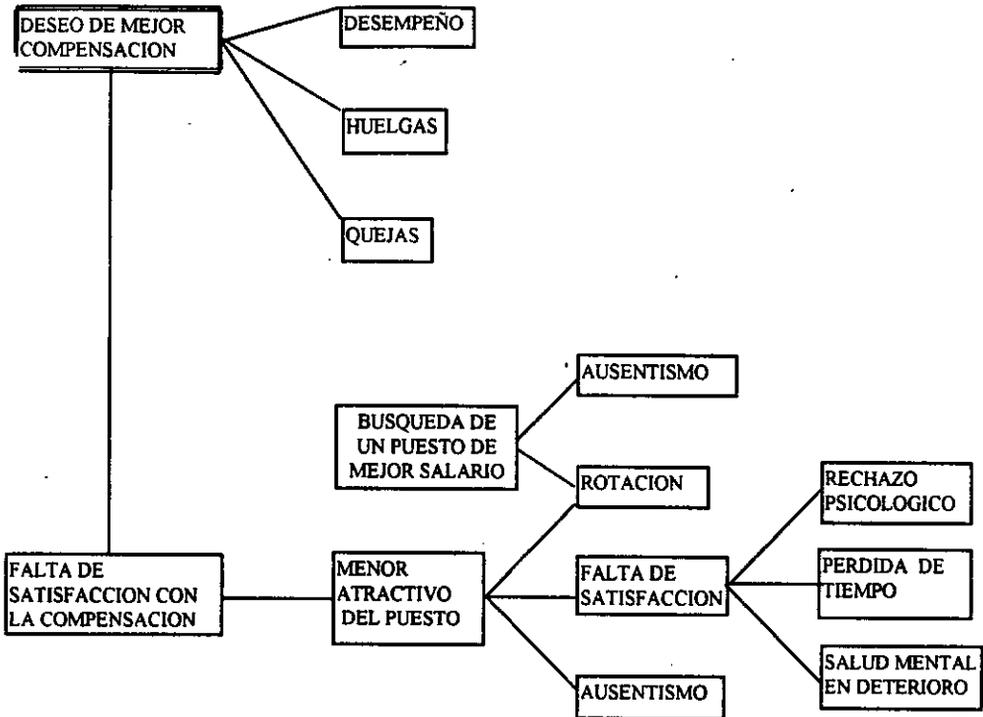
“Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y será necesario reclutar personal de manera inmediata con las dificultades que esto representa. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente.

Así mismo, el escaso interés que despierte una función compensada puede llevar a ausentismo y a otras formas de protesta pasiva.

Las compensaciones insuficientes, sin embargo, no son el único problema que existe. Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimiento de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de rentabilidad y competitividad de la organización. Los costos altos de compensación pueden reducir la posibilidad misma de proporcionar empleo a los que disfrutaban de una compensación inmoderada. La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa. La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones del desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan también a coordinar los esfuerzos personales con la estrategia general de la empresa. Pero a diferencia de lo que ocurre con las actividades de reclutamiento y desarrollo de personal, los programas de compensación se pueden modificar con rapidez y se pueden vincular a las nuevas estrategias. En el siguiente cuadro se presenta esquemáticamente las consecuencias por la falta de satisfacción por la compensación.

MODELO DE LAS CONSECUENCIAS DE LA FALTA DE SATISFACCION POR LA COMPENSACION

FUENTE : EDWARD E. LAWLER III PAY AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS : A PSYCHOLOGICAL VIEW, NEW YORK, MC GRAW - HILL COMPANY 1971 P . 233



El principal problema en la compensación que afrontan todas las organizaciones se puede reducir cuidando que cada empleado reciba una justa retribución por sus esfuerzos.

Este objetivo por lo común se acepta con facilidad, pero hay mucho menos acuerdo acerca de la manera de llevarlo a cabo. Para propósitos de análisis, es útil subdividir el principal problema de compensación que afrontan todas las organizaciones en las siguientes categorías:

1. Nivel de pago.
2. Estructura de pago.
3. Determinación de pago individual.
4. Método de pago.
5. Incentivos.
6. Compensación indirecta.
7. Control de pago.
8. Problemas especiales.

1. Nivel de pago: "el problema de los niveles de pago tiene relación con los niveles de sueldo alto, promedio o bajo que tiene la empresa en comparación con el mercado de trabajo. Si el nivel de pago es muy bajo, las compañías serán incapaces de atraer y retener empleados. También pueden surgir conflictos con los organismos reguladores, las leyes de salario mínimo y los acuerdos de contratos públicos. Además, los niveles de pago bajos pueden crear presiones del sindicato o actividades de creación de un sindicato. Por lo regular los salarios altos pueden resolver estos problemas, pero con frecuencia se presentan otras complicaciones cuando existen niveles de pago altos. Estos significan elevados costos organizaciones; los gastos excesivos causan problemas de control financiero y, con frecuencia, un deterioro de la posición competitiva de la firma en el mercado de productos. Los altos costos laborales llevan a precios de producto mas altos que pueden causar perdida de ventas.

Muchos factores influyen en los niveles de pago de la organización. Algunas de las consideraciones principales son:

Tarifas competitivas en el mercado de trabajo

Niveles de pago industriales

Acuerdos de pago del sindicato

La legislación estatal o federal muchas veces establece los límites de pago más bajos y más altos. Dentro de estos límites, la mayor influencia en los niveles de pago es la cantidad que se paga en el área o industria por un trabajo comprobable.

Dichas consideraciones varían en importancia; los determinantes principales de un nivel de pago en una situación y en un punto de tiempo pueden ser muy distintas a los determinantes de un nivel de pago con un cambio de circunstancias en un medio ambiente diferente. Los problemas del nivel de pago constituyen, intuitiva y pragmáticamente, la primera compensación principal a que se enfrenta una organización. Por lo general se soluciona el problema del nivel de pago antes de que se puedan afrontar otros problemas de pago.

Estructura de pago:

El asunto de la estructura de pago tiene relación con la jerarquía de las tasas y grados de pago y con las clasificaciones de puestos existentes dentro de una organización.

No todos los puestos dentro de una compañía son de igual importancia o dificultad, algunos puestos requieren administradores profesionales, algunos trabajadores calificados, mientras que otros puestos lo pueden desempeñar los trabajadores no calificados. La cuestión de la estructura de pago tiene que ver con la determinación exacta de lo que son las relaciones entre estos puestos organizacionales internos.

Normalmente la evaluación de puestos es el método que se usa para determinar estas relaciones internas. Los puestos se comparan en términos de los grados de inteligencia, experiencia, esfuerzo, seguridad y otras cualidades que se requieren para desempeñar con éxito las obligaciones y responsabilidades. La evaluación de puestos no es el único método para comparar empleos. También se usan otras técnicas formales e informales, como los juicios administrativos y los contratos colectivos, para determinar las estructuras de pago.

Aunque estas se pueden determinar de diversas maneras, la lógica que se usa es esencialmente la misma. Primero se debe llevar a cabo un estudio de puestos de la organización. Después se obtiene la información de puestos. El siguiente paso consiste en decidir que factor o factores colocan a un puesto en un punto mas alto de la jerarquía y, por consiguiente, merece una tasa de pago mas alto. Luego se elabora un sistema que permita la evaluación de puestos de acuerdo con estos factores clave. Dicho sistema se usa para establecer una jerarquía lógica de puestos. Finalmente se asignan las tasas específicas de sueldos y salarios a los puestos dentro de la jerarquía .

El problema de la estructura interna de pago es tan importante como el nivel externo de pago; de hecho, la estructura interna de pago con frecuencia es mas importante para los empleados.

Aunque estos pueden ser atraídos a la competencia por medio de un nivel de pago apropiado, pueden dejarla si observan desigualdad en los pagos dentro de la organización. La prevención de dichas desigualdades en los pagos y la corrección de ellas cuando se presente incluye el problema de construir una estructura de pago interna correcta.

Sin embargo para efectos de esta tesis el problema detectado ha sido el nivel de pago externo por lo que la investigación esta centrada en este punto ya que, los salarios no estan

acordes a la zona de ubicación.

Determinación del Pago Individual:

El caso de la determinación de pago individual se centra alrededor de la cuestión de la cantidad, del sueldo o salario, que un individuo debe recibir por la realización de su trabajo. Si dos personas realizan el mismo trabajo, reciben igual pago; ¿ y si una persona realiza el trabajo mucho mejor que la otra ?

¿Que cualidades personales determinan precisamente cuanto debe de ganar un individuo?

Este es el tipo de cuestión que la determinación de pago individual pretende resolver.

La asignación de pago individual empieza con la clasificación del personal entre los puestos y en los niveles de pago; se debe determinar un rango de pago para cada nivel; finalmente, se debe decidir la cantidad de dinero que cada persona debe ganar, dentro de su rango. El lugar en que se debe colocar a un empleado individual dentro de un rango de pago se determina en parte por un proceso de evaluación de su desempeño.

Los empleados altamente calificados reciben las tasas superiores dentro de un rango, mientras que los que tienen calificación mas baja reciben las tasas mas bajas del rango.

Método de Pago:

En general existen dos métodos de pago principales: pago con base en el tiempo (hora, día, semana o mes) y pago con base en la producción (por pieza producida, valor de los bienes en dinero o cantidad de tiempo o dinero que se ahorra) La mayoría de las organizaciones usan una

combinación de estos métodos, según los contratos de trabajo, las necesidades organizacionales y las preferencias del trabajador.

Los sueldos por tiempo se calculan con facilidad y son convenientes para propósitos de contabilidad de la nómina de pago. Con frecuencia los sindicatos y los empleados prefieren los sueldos por tiempo debido a la seguridad que proporciona el uso de la unidad de tiempo. La complejidad de los sueldos por tiempo con incentivos y la incierta relación entre el dinero y la motivación, son también razones para usar los pagos por tiempo.

La administración frecuentemente carece de la capacidad y el deseo de realizar todos los pasos necesarios para establecer un método apropiado de pago de incentivos por la producción.

La principal desventaja de los pagos por tiempo esta en que las tasas de tiempo no se relacionan con la productividad.

El pago por producción o de incentivos posee la ventaja de que basa la compensación en los resultados obtenidos del trabajo; a su vez, esto permite a los empleadores obtener una estimación confiable de sus costos laborales por unidad. Las diferencias individuales del desempeño de los empleados también se toma en cuenta y se puede recompensar. La mayor desventaja del método de pago por producción es la oportunidad que proporciona de desajustar las relaciones empleador-empleado: puede provocar competencia entre los trabajadores, se pueden presentar grandes diferencias de pago dentro de clasificaciones de trabajo semejantes, son mas frecuentes las quejas de los empleados y comúnmente aumentan los cargos y quejas del sindicato.

La administración también se enfrenta a un aumento en los costos de contabilidad y administración. Además, la administración debe desarrollar normas de trabajo congruentes y proporcionar condiciones de trabajo uniformes y confiables si se usa un sistema de pago de incentivos.

Incentivos:

La mayoría de los planes de pago de incentivos contienen a lo menos algunos elementos de los métodos de compensación que se basan en el tiempo y producción.

La mayoría de los planes de incentivos forman incentivos financieros directos. Sin embargo algunos planes de incentivos ofrecen recompensas directas. Un incentivo puede traducirse en vacaciones, mayor tiempo de descanso, una mejor pensión, un regalo, etc.

La recompensa puede ser inmediata, al final del año o diferida hasta el retiro. Como se puede observar existen variaciones a los sistemas de pago de incentivos, estos son tan numerosos que sería imposible numerarlos todos.

Compensación Indirecta:

La compensación indirecta es una remuneración que los empleados reciben en forma distinta de los sueldos y salarios directos.

La compensación indirecta puede ser de naturaleza financiera o no financiera. En el concepto de compensación indirecta no se relaciona con las contribuciones productivas de los empleados en lo individual. Ciertas prestaciones y algunos servicios de la compañía benefician a sus trabajadores simplemente como consecuencia de su participación en la empresa. En esencia, estas prestaciones

adicionales se proporcionan no por las contribuciones al trabajador si no por su aceptación de su papel de empleado.

Aunque existe algún desacuerdo respecto a los asuntos relacionados con la determinación y administración de pagos de sueldos y salarios directos, la compensación indirecta contiene aun mas elementos de controversia.

En la primera comúnmente hay un acuerdo acerca de lo que se esta determinando, la unidad de medición y los objetivos que se buscan. En la ultima hay una falta de acuerdo acerca de lo que se va a incluir o no como compensación indirecta, las unidades en que se van a medir los costos y valores y los propósitos a que se van a servir.

Tampoco hay un acuerdo acerca de quien es en ultima instancia responsable de los programas de compensación indirecta, el costo financiero y el valor social de dichas prestaciones, y los criterios de desempeño con que se hayan de juzgar y evaluar la efectividad y el deseo de los componentes y la constitución total de estos programas de compensación indirecta.

No obstante, independientemente de la confusión y las complicaciones, sigue aumentando el numero de compañías que ofrecen compensaciones indirectas.

Control de Pago:

La aplicación y las implicaciones de los reembolsos financieros directos e indirectos forman el núcleo del problema de control de pago.

Este ha de incluir la evaluación de la suficiencia y eficiencia de las soluciones que se logran en los problemas de pago.

Hasta cierto punto el control de pago es el control de la nómina de los costos laborales directos e indirectos. Sin embargo, todos los problemas de pago y sus técnicas piden una evaluación regular para asegurar que cada uno este realizando su tarea.

Generalmente se cree que el control de pago es el problema central de todos los problemas de administración de sueldos y salarios.

Si todos los otros problemas de pago están resueltos, pero no se ha tratado con eficiencia el problema de control de pago, los procedimientos organizacionales de compensación no están cumpliendo con sus propósitos y objetivos.

Problemas Esenciales:

Los problemas de pago esenciales comprenden los asuntos de compensación relacionados con la cantidad de empleados.

En general los empleados exentos son los administradores y empleados profesionales a quienes se paga un sueldo en vez de un salario base. (15)

(15) Sikula, F. Andrew, *Administración de Recursos Humanos en las Empresas*, págs. 185 a 223

2.6 ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION

La Administración de la Compensación en forma general consiste en tratar de armonizar los diversos elementos que integran este concepto y su vez solucionar los problemas que se presenten tomando en cuenta los intereses del empresario, de los empleados, de los sindicatos, del público en general y de la Administración en general, así como de tener presentes los elementos psicológicos, sociales, políticos, éticos y económicos implicados.

La tarea de la Administración de la Compensación es amplia y complicada ya que el tema lleva involucrados muchos aspectos que afectan a la economía y a la sociedad en general, pero la mayoría de las decisiones deben ser tomadas por las partes directamente afectadas, es por esto que la mayor parte de los problemas deben resolverse por los empresarios y los empleados o sus representantes, sin perder de vista la importancia que sus soluciones pueden tener par la economía general, ya que, la tarea principal de la administración de la compensación es determinar cuanto se ha de pagar a cada empleado en concreto.

Mediante una administración de la compensación sólida y lógica conseguirse muchos objetivos sociales, la mejora de los métodos utilizados puede dar lugar a una retribución más justa, así como satisfacer las ambiciones de los empleados, valorar de modo aceptable los servicios especializados y ajustar gradualmente los niveles de compensación a los cambios en las condiciones de vida.

Actualmente el término de compensación es el más descriptivo de las prácticas empresariales de pago, debido a que este concepto tiene un panorama más amplio que los demás. El sueldo, el salario y las remuneraciones son esencialmente para hacer reembolsos monetarios, en cambio, el concepto compensación abarca tanto los pagos monetarios directos como las recompensas directas no monetarias.

2.7 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

“Para definir que técnicas se utilizarían en la investigación fue necesario realizar como primer punto la operacionalización de las hipótesis, la cual consiste en: hacer descender el nivel de abstracción de las variables y poder manejar sus referentes empíricos con esto se pretende explicar que cada una de las variables se desglosara a través de un proceso de deducción lógica, en indicadores que representan ámbitos específicos de las variables y se encuentran en un nivel de abstracción intermedio.

Al proceso de operacionalización se le conoce también como deducción de consecuencias verificables, ya que serán las relaciones entre los indicadores las que se sometan a verificación empírica. La operacionalización de las variables permitirá diseñar los instrumentos para recopilar la información que se utilizara en la prueba de hipótesis. (16)

1.-

a) Variable Independiente: no contar con un paquete de compensación específico para cada área geográfica.

b) Variable Dependiente: ocasiona que se eleve el costo de vida del lugar y provoca conflictos con otras empresas por el pago de sueldos elevados.

(16) Idem. Raúl Rojas Soriano, Guía para realizar investigaciones sociales, págs. 116 y 117.

2.-

a) Variable Independiente: el paquete de compensación de la empresa.

b) Variable Dependiente: ha servido para reclutar al personal que mejor cumple con el perfil solicitado.

3.-

a) Variable Independiente: el paquete de compensación de la empresa.

b) Variable Dependiente: ayuda a que el personal contratado permanezca en ella.

4.-

a) Variable Independiente: el paquete de compensación otorgado a los empleados

b) Variable Dependiente: estimula al buen desempeño de estos.

5.-

a) Variable Independiente: el valor de las prestaciones de la empresa.

b) Variable Dependiente: contribuye al cumplimiento de las metas de la misma.

6.-

a) Variable Independiente: ya que esta dentro de los límites económicos (costo financiero) de la misma.

b) Variable Dependiente: el costo del paquete de compensación es rentable para la empresa.

Una vez realizada la operacionalización de variables de las hipótesis se procede a la selección de los métodos, la adecuación de las técnicas y el diseño de los instrumentos que permitan recolectar información válida y confiable par probar las hipótesis y obtener un conocimiento objetivo y completo y llevar a cabo la resolución de la problemática planteada.

En el cuadro que a continuación se presenta se exponen los indicadores los cuales se observan en la primera columna, sin olvidar que el indicador nos dice: ¿Qué se investiga?

En la segunda los métodos elegidos par conseguir la información ¿Cómo?,

En la tercera las técnicas pueden usarse ¿A través de qué?

Y en la última los instrumentos para captar los datos ¿Con qué?.

INDICADORES	METODO	TECNICAS	INSTRUMENTOS
EXISTEN PROBLEMAS POR NO CONTAR CON UN PAQUETE DE COMPENSACION ESPECIFICO PARA CADA AREA GOEG.	ESTADISTICAS CENSALES	CONCENTRACION DE INFORMACION	CUADRO DE CONCENTRACION
EL PAQUETE DE COMPENSACION SIRVE PARA RECLUTAR AL PERSONAL MEJOR PREPARADO DE ACUERDO AL PERFIL SOLICITADO	REGISTRO DE OPINION A INFORMANTES CLAVE	ENTREVISTA	CEDULA DE ENTREVISTA
PAQ. DE COMPENSACION AYUDA A QUE PERMANEZCA EL PERSONAL CONTRATADO	REGISTRO DE OPINION AL PERSONAL SOBRE EL PAQ. DE COMPENSACION	ENCUESTA	CUESTIONARIO
EL VALOR DE PRESTACIONES CONTRIBUYE AL CUMPLIMIENTO DE METAS	REGISTRO DE OPINION A INFORMANTES CLAVE	ENTREVISTA	GUIA DE ENTREVISTA
EL PAQ. DE COMPENSACION ESTIMULA AL BUEN DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR	MUESTREO ALEATORIO DEL PERSONAL	ENCUESTA	CUESTIONARIO

CUADRO.XLS

INDICADOR	METODO	TECNICA	INSTRUMENTO
EL COSTO DEL PAQ. DE COMPENSACION	ESTADISTICOS DE COSTOS ANUALES	CONCENTRACION DE INFORMACION ESTA-	CUADRO COMPARATI- VO COSTO-BENEFICIO
ESTA DENTRO DE	DE COMPENSACION Y	DISTICA	
LOS LIMITES ECONO- MICOS DE LA EMPRESA	ESTADOS DE SITUA- CION FINANCIERA		
DEFINICION DE CON- CEPTOS	SINTESIS BIBLIOGRA FICA	SISTEMATIZACION BIBLIOGRAFICA	FICHA DE TRABAJO BIBLIOGRAFICA

Además de la investigación documental, basada en las técnicas, revista y documentación de la empresa, los instrumentos que resultaron mas idóneos al realizar el análisis previo de hipótesis fueron: Cuestionario y Guía de Entrevista, los cuales se consideraron los medios ideales para obtener información en función de las hipótesis y objetivos planteados.

1.- **Cuestionario:** “es un instrumento que sirve par levantar una encuesta. La encuesta es una técnica que consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra” (17)

Para efectos de nuestra tesis el Cuestionario que se aplicó, fue en forma escrita y de tipo directo y estructurado, puesto que no se pretendía ocultar la finalidad del mismo, y sí conseguir información inmediata y fluctual para registrar y analizar fácilmente los resultados.

También nos basamos en la racionalización de las hipótesis; la cual, nos ayudó a que las preguntas estuvieran relacionadas con el tema y sobretodo para que nos proporcionaran la información deseada.

El tipo de preguntas que sobresalen en el cuestionario es el de “opción múltiple”, el cual ofrece facilidad en el registro y tabulación de los datos así como simplicidad para el encuestado en el momento de dar su respuesta. Al igual que otras preguntas, éstas cuentan con ventajas y desventajas, por lo cual se requirió de un mayor esfuerzo para cerciorarnos de su facilidad de entendimiento, de contar con un marco de referencia objetivo y de que la mayoría de las respuestas quedaran en la selección disponible de alternativas.

17 Ronald M. weiers, *Investigación de Mercados*. Editorial Prentice Hall, págs. 203, y 205.

2.- Guías de Entrevista: “la entrevista estructurada a informantes clave permite, al igual que la de observación, obtener información para estructurar un marco teórico y conceptual congruente con la realidad que se estudia. Esta técnica permite captar información abundante y básica sobre el problema ya que:

- a) Las preguntas que el informante clave no comprenda le pueden ser explicadas.
- b) Las respuestas vagas, de mayor interés pueden profundizarse con objeto de lograr una penetración completa de nuestra tema de estudio.
- c) Las preguntas pueden omitirse cuando sean inadecuadas para el informante clave o para la situación.
- d) Permite obtener diferentes tipos de datos, que abarcan desde las respuestas extremadamente breves hasta las mas largas.” (18)

En el caso de nuestro estudio la guía de entrevista fue aplicada a informantes clave del área de Recursos Humanos de la empresa en cuatro zonas geográficas:

- 1.- Centro
- 2.- Sur
- 3.- Oriente y,
- 4.- Valle de México.

18 Ronal Weiers. Op. cit. Págs. 170 a 173.

Dichos informantes clave se determinaron de acuerdo a la información que podía proporcionar cada uno de ellos respecto al tema, es decir, aquellos cuyos puestos estuvieran relacionados con la Administración del Paquete de Compensación.

Los puestos que ocupan dentro de la empresa nuestros informantes clave son:

-Jefe de Beneficios y Compensaciones

-Jefe de Recursos Humanos

-Gerente de Recursos Humanos

Por lo tanto en las cuatro zonas geográficas se decidió estandarizar los puestos, para la aplicación de la “entrevista guiada” con el fin de conocer principalmente la problemática que ellos perciben al no contar con un paquete de compensación para cada zona geográfica.

Como podemos observar las preguntas de la entrevista guiada se basaron en conocer:

- a)La problemática al no contar con un paquete de compensación específico.
- b)La relación del paquete de compensación con el reclutamiento de personal.
- c)La relación del paquete de compensación con el cumplimiento de las metas de la empresa.

CAPITULO III

ANTECEDENTES GENERALES DE SABRITAS, S.A. DE C.V.

1.3 ANTECEDENTES GENERALES DE SABRITAS S.A DE C.V (19)

Sabritas pertenece a una corporación muy importante, que tiene operaciones incluso a nivel mundial. Esta corporación es **Pepsicola Company**, conocida como **PEPSICO**.

PEPSICO, surge en Estados Unidos en el año de 1965, con la fusión de dos grandes Empresas: **Pepsicola** (que se dedica a la comercialización de refrescos embotellados) y **Frito Lay** (que se dedica a la venta de alimentos y botanas).

Frito Lay nace cuando dos empresas de Texas productoras de botanas, deciden unir sus fuerzas en este próspero negocio. Las compañías **Frito** (fundada por **Elemer Doolin**) y **Lay** (fundada por **Hweman W. Lay**) nacen simultáneamente en 1932, cada una dedicada a un área específica de producción de botanas.

Ambas empresas prosperaron rápidamente y fueron desarrollando sus técnicas de producción y distribución muy pronto, la compañía **Frito** dio una franquicia exclusiva a **H. Lay**, para la elaboración de sus botanas, lo cual condujo a la fusión de **Frito Lay** que más tarde se uniría con **Pepsicola**.

PEPSICO se ha consolidado con el tiempo como líder en los siguientes segmentos :

a) **BEBIDAS**

b) **ALIMENTOS Y BOTANAS**

El segmento de bebida está representado por la Pepsicola, que es indiscutiblemente uno de los refrescos con más alto desplazamiento, puesto que es el preferido por millones de consumidores, además de contar con una línea de bebidas integrada por 7UP, MIRINDA, KAS y toda la gama de Pepsi.

En cuanto a la distribución de botanas, PEPSICO está representada por Frito Lay Internacional, división a la cual pertenece Sabritas.

Frito-Lay manufactura y promociona botanas en más de 24 países y en tres continentes (Europa, Asia y América), en donde Sabritas México ocupa uno de los primeros lugares en ventas.

Con casi 350,000 empleados PEPSICO INC. es uno de los grupos más grandes del mundo en el ramo de los productos de consumo inmediato, el cual está organizado de la siguiente manera :

SABRITAS, LA COMPAÑIA DE LA CARITA FELIZ.

Mucho antes de que se formara la corporación PEPSICO, en 1948, surge en México la primera semilla de lo que más tarde se convertiría en la gran Empresa de Sabritas

En 1948 Don Pedro Marcos Noriega inició un pequeño negocio familiar llamado "Productos Conde" que se dedicaba a la elaboración de papitas fritas, garbanzos y habas. En ese entonces la distribución de estos productos la llevaban a cabo vendedores independientes con bicicletas, quienes le compraban el producto directamente a Don Pedro para distribuirlo en toda la ciudad.

El éxito del negocio obligó a Don Pedro a modernizarse por lo que aparecieron las motonetas y posteriormente las camionetas. Los productos dejaron de fabricarse en la cocina del propietario, abriendo de esta manera la primer fábrica dedicada a la elaboración de botanas.

Fue entonces cuando adquirió el nombre de "Golosinas y Productos Selectos S.A. de C.V." en la cual se continuaron fabricando las ya para entonces famosas papitas fritas, a las que Don Pedro bautizó con el nombre que hoy simboliza el éxito de los productos: Sabritas.

En 1966, la reciente formada PEPSICO busca incursionar en el mercado de botanas a nivel internacional y, después de muchos estudios elige a "Golosinas y Productos Selectos S.A. de C.V.", como el mejor camino en México hacia dicho sector. De este modo en 1966 la gran Corporación compra la Empresa del Sr. Noriega y la nombra "Sabritas S.A. de C.V.", caracterizando a todos sus productos con la imagen de la carita feliz. podemos decir que la carita feliz nace en 1966.

El 21 de marzo de 1968 Sabritas inaugura su primera planta en el D.F. La rapidez con que se expande, el gran desempeño del mercado y el éxito de sus producto, obligaron a la Empresa a abrir dos de plantas mas: una en Guadalajara (22 de septiembre de 1972) y otra en Saltillo (15 de noviembre de 1980).

Poco a poco, Sabritas fue adquiriendo nuevas y más modernas maquinarias garantizando la calidad de sus productos y el volumen suficiente para abastecer a sus consumidores.

Conforme se fue desarrollando la Empresa, creció también la flotilla de camiones y camionetas que hacen llegar los productos, incluso a los rincones más apartados del país,

elevando así el número de unidades vendidas por día, al grado de convertir a Sabritas en la Empresa con mayor fuerza de venta en el país.

Hacia 1982 se inaugura la cuarta planta en Tijuana (conocida como la planta TEMATI), en la cual se elaboran productos para exportación. Además, con esta planta se crean nuevas fuentes de trabajo, en una época que México se vio fuertemente afectado por la crisis económica.

Sabritas continúa su crecimiento y ello se advierte con la construcción de su quinta planta, en la ciudad de Obregón, Sonora ; y una sexta en Mexicali Baja California.

Respaldada por la gran organización, tanto interna con sus diferentes departamentos, como externa por lo que se refiere a estrategias de comercialización, en Sabritas se vende más que en cualquier otro país fuera de los Estados Unidos.

Actualmente Sabritas constituye la filial más importante de PEPSICO fuera de los Estados Unidos, contando con la más grande y moderna planta de su tipo en toda Latinoamérica y las más potente fuerza de ventas originada de un pequeño negocio familiar en donde, surge una de las empresas mas importantes que hace llegar sus productos hasta los rincones más alejados de nuestro país.

Hacia la década de los 80's Sabritas incursiona en el mercado de dulces y decide entonces distribuir algunas golosinas de diferentes marcas y compañías tales como: Sugus, Mazapan Cerezo, Chocolates Sanborns y Chococita. Apoyados en la fuerza de comercialización que ya existía, Sabritas invita a varios proveedores a iniciar una gran carrera con Sonric's.

La crisis económica que vivió nuestro país en los años de 1982 y 1983, provocó en la Empresa la necesidad de buscar nuevos mercados, se consideró entonces la posibilidad de producir o distribuir chocolates, chicles, helados, galletas.

Después de un exhaustivo estudio, finalmente se decidió entrar al mercado de dulces, pues era el que representaba mayores posibilidades de éxito, no obstante de ser éste un mercado sumamente competido, las razones que llevaron a decidir esto son principalmente las siguientes :

- a) El mercado de dulces es más grande que el mercado de botanas y productos salados.
- b) No existe un líder absoluto que domine por completo el mercado.
- c) Los productos dulces no son una competencia directa hacia el consumo de los productos salados, puesto que además de ser negocios diferentes, van dirigidos hacia consumidores diferentes : mientras las botanas son consumidas sobre todo por jóvenes y adultos, los dulces están destinados en gran parte a niños

Toda empresa que requiera lanzar al mercado una nueva línea, necesita de dos elementos primordiales... Una parte de producción o manufactura, que se dedique a elaborar los productos y una parte de comercialización o ventas que haga llegar a dichos productos hasta el cliente o consumidor final.

En Sabritas, la parte de comercialización ya existía, no así la de manufactura. Se buscaron entonces a los mejores proveedores de dulces en México, para invitarlos a participar en un gran proyecto : Distribuir sus productos a través de la mayor fuerza de comercialización del país.

Fue así como algunas plantas productoras de diferentes tipos de dulce iniciaron con Sonric's la gran carrera hacia el éxito. Se trabajó con ellos en control de calidad, para hacer más competitivos sus productos, se hicieron diversas pruebas en el laboratorio más moderno en su género, que está ubicado en la planta Vallejo, para revisar constantemente las normas y los estándares requeridos.

Mediante un esfuerzo de capacitación se difundió entre los proveedores una cultura de calidad, de equipo y amor a la camiseta.

Esta situación benefició tanto a los proveedores como a Sabritas, ya que ellos acrecentaron su comercialización, y la empresa adquirió por así decirlo la fábrica de dulces más grande del mundo.

La posibilidad de contar con 20 proveedores diferentes, trajo otra gran ventaja que pone a Sabritas a la delantera sobre la competencia: tener la mayor variedad de productos. Una gran característica de Sonric's.

Si contamos con la experiencia acumulada por los vendedores, la nueva línea de dulces, entró al mercado directamente para obtener el liderazgo.

Una cuestión importante fue buscar la marca y el sello distintivo de los nuevos productos: un nombre que fuera importante desde el primer momento, que fuera corto, fácil de recordar y de pronunciar, que fuera rítmico y que además llevara una relación o referencia de algo familiar y agradable para los niños.

Después de una larga lista de nombres se llegó a la palabra SONRIC'S. Misma que contaba con todas las características requeridas y que podía hacer alusión a la frase "Son Ricos" y a la palabra "Sonrisas".

También se vio la necesidad de crear un personaje que representara a esta línea de productos. Fue así como se convocó a un concurso de diseñadores, pidiéndoles que crearan un personaje distintivo, plenamente relacionado e identificado con los productos que representa, y que además tuviera que ver con la imaginación y las ilusiones de los niños.

De ahí surgió el MAGUITO SONRIC'S, realizado por la compañía de diseño más grande del mundo, como un personaje que significa magia, la posibilidad de realizar todo lo que quiera a través de la imaginación, la ternura y el color que caracteriza al mundo infantil.

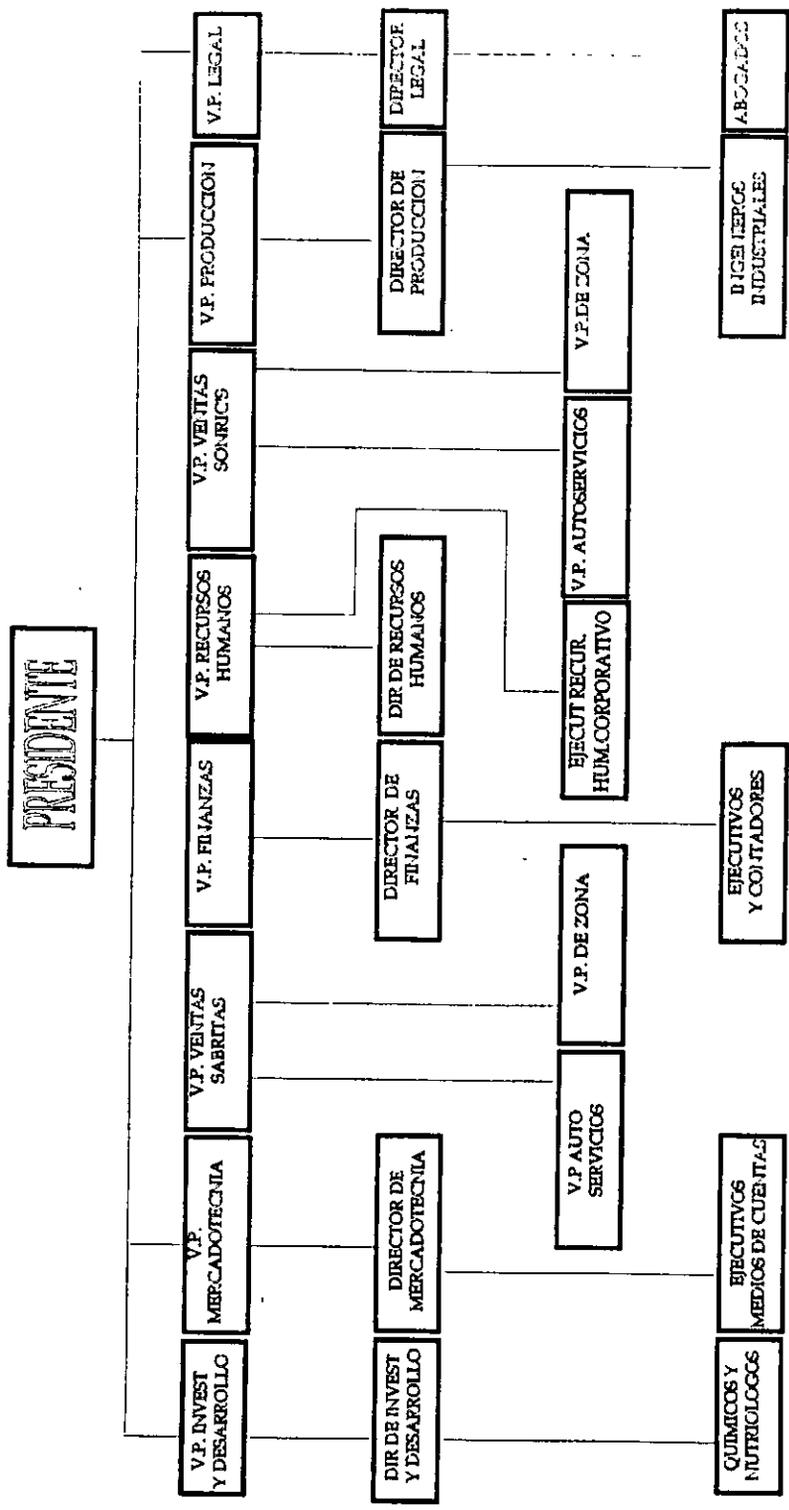
Hoy en día SONRIC'S ya no es una nueva línea, es una línea en plena etapa de consolidación, ya que ha obtenido éxitos y se encuentra en los primeros lugares del gusto de los consumidores.

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE SABRITAS, S.A. DE C.V.

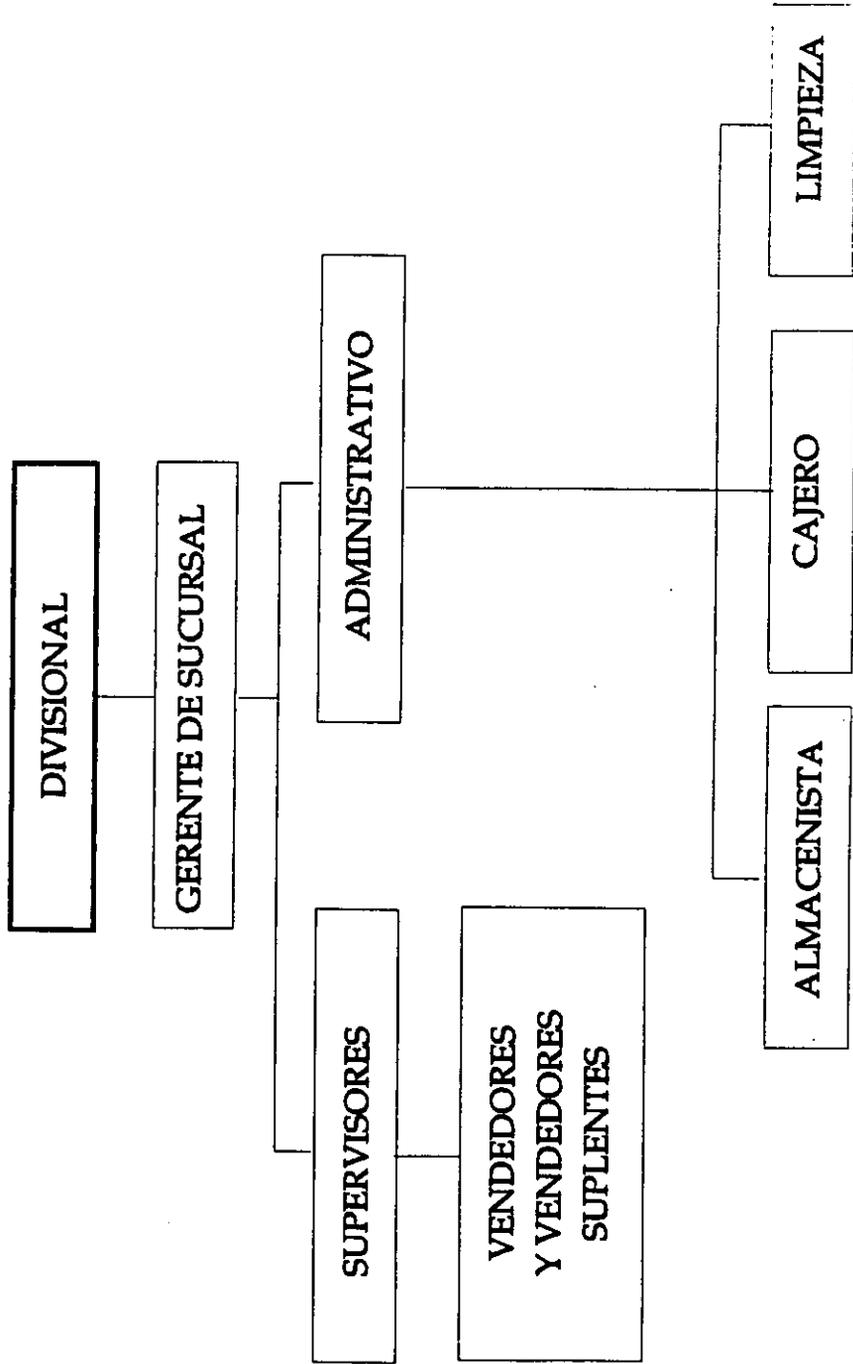
A continuación se presentan los Organigramas de:

- A) Organigrama de la Empresa.
- B) Organigrama de Ventas (Zona Valle de México).
- C) Organigrama de Recursos Humanos.

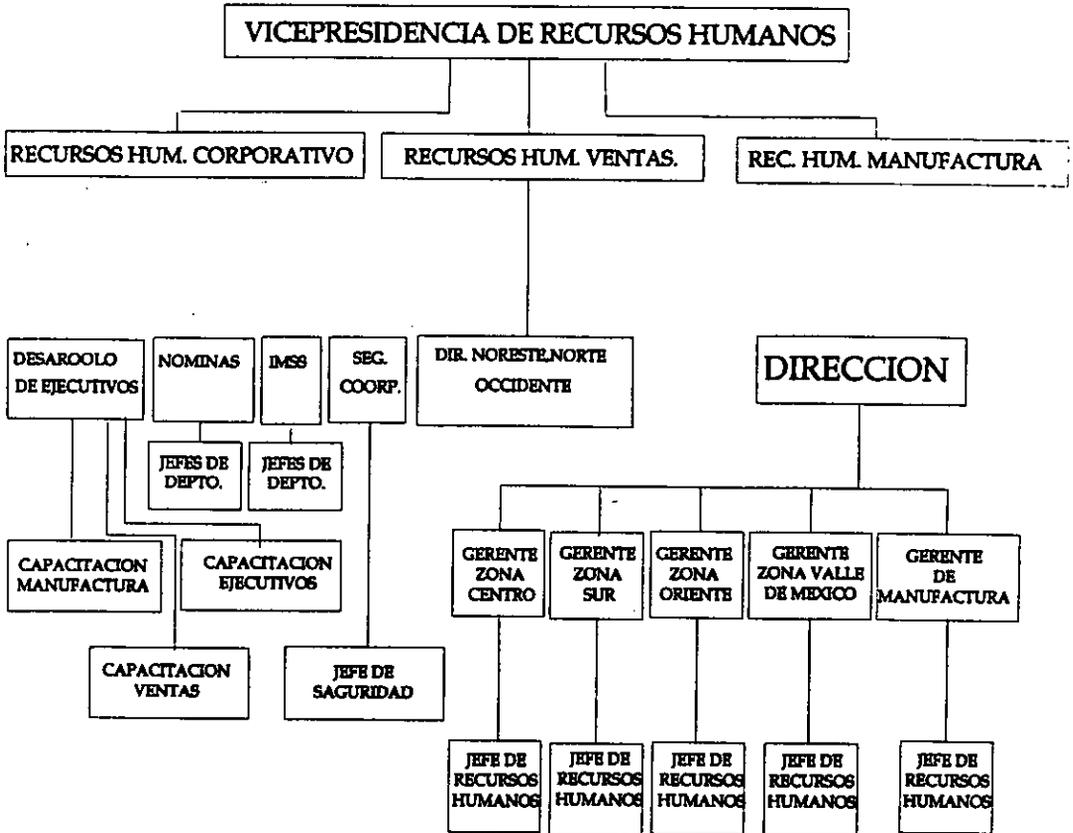
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



ORGANIGRAMA DE LA SUCURSAL DE VENTAS ZONA VALLE DE MEXICO



ORGANIGRAMA DE RECURSOS HUMANOS



3.3 DIVISION GEOGRAFICA DE SUCURSALES

Actualmente Sabritas cuenta con mas de 250 sucursales de venta en todo el pais. Para poder lograr una mayor cobertura de mercado, la empresa ha dividido a la República Mexicana en 8 áreas de negocios, las cuales se muestran a continuación mencionando la zona económica: A, B o C que predomina en casa área.

AREA DE NEGOCIO	ZONA ECONOMICA PREDOMINANTE
Oriente	C
Sur	C
Centro	C
Valle de México	A
Occidente	C
Norte	A,B,C
Noroeste	A

**Zona Oriente**

Campeche, Chiapas, Tabasco y Yucatán.

**Zona Sur**

Puebla, Oaxaca, Tlaxcala y Veracruz.

**Zona Centro**

Guanajuato, Guerrero, Hidalgo, Michoacán, Querétaro y San Luis Potosí.

**Zona Occidente**

Aguascalientes, Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Nayarit y Zacatecas.

**Zona Norte**

Coahuila, Durango, Nuevo León, Tamioco, Veracruz y Chihuahua.

**Zona Noroeste**

Baja California (Sur y Norte), Sinaloa y Sonora.

Zona Valle de México

Estado de México, Cuernavaca, Ciudad de México.



3.4 CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

El proyecto que se inicio en 1986 ya es toda una realidad, que ha rebasado todas las fronteras. SONRIC'S, actualmente ALEGRO INTERNACIONAL, es la división de Sabritas que se encarga del mercado de dulces, golosinas y productos divertidos.

ALEGRO, está compuesto de la siguiente forma :

- * Sonric's Línea de dulces
- * Milch Chocolates
- * Douglas Pastillas y chicles refrescantes
- * Fresquibón Bebidas con sabor a frutas
- * Cacahuates Bajo la marca Sabritas
- * Dynamics Línea de productos impresos muy divertidos.

De esta manera, Sabritas y Alegro crecen juntos, cada uno evolucionando en su área, con la ayuda del factor más importante : **SU GENTE**. Gracias al máximo esfuerzo y dedicación de cada uno de los integrantes de su equipo la gran empresa, ha podido alcanzar el éxito que tiene.

CAPITULO IV

EVALUACION DEL PAQUETE DE COMPENSACION DE LA EMPRESA

4.1 OBJETIVOS Y POLITICAS EN MATERIA DE COMPENSACION

El objetivo fundamental de la Administración de sueldos (compensaciones), es establecer los parámetros a nivel nacional, que permitan atraer y retener empleados de talento y mantener en posición adecuada las compensaciones otorgadas por la empresa en relación a las otorgadas en el mercado.

El objetivo anterior es alcanzado a través de las siguientes políticas:

1.- Analizar y valorar los puestos. Es necesaria la identificación del nivel de responsabilidad de los distintos puestos, para que a mayor responsabilidad corresponda mayor compensación.

1a.- Todos los puestos de Sabritas, deberán tener como respaldo una descripción de sus principales funciones.

1b.- La valuación de puestos es la asignación de un valor relativo que se da a cada uno de los puestos, considerando factores tales como, sus funciones, impacto en los resultados de la empresa, responsabilidades, etc, se hace con la finalidad de lograr equidad interna y permitir la comparación con los puestos del mercado.

2.- Análisis de posición competitiva.- La empresa tiene como política compararse contra el promedio del mercado, a través de una encuesta realizada por consultores externos. La compensación permite mantener los sueldos y las prestaciones a nivel del mercado, establecer un Tabulador de Sueldos y definir las bases para el otorgamiento de incrementos de sueldo.

Los tabuladores de sueldos pueden ser diseñados por el área de Recursos Humanos, se revisan anualmente o en periodos mas cortos de acuerdo a los movimientos del mercado.

El tabulador de sueldos especifica los mínimos y máximos por nivel y delimita la remuneración que un empleado pueda percibir. Las propuestas de aumento de sueldos que rebasen el nivel máximo establecido por el tabulador, deberán ser analizadas y aprobadas por el nivel directivo correspondiente.

2ª.- Como política general de Sabritas se otorga un sueldo de contratación que esté en el punto medio del nivel del puesto a desempeñarse.

Cualquier excepción a esta disposición deberá ser autorizada dependiendo del nivel del que se trate.

2b.- Los incrementos de sueldo se otorgaran en los casos siguientes:

- A) Con el fin de reconocer el mérito y esfuerzo individual así como los resultados alcanzados tanto por el propio empleado como por su área funcional. Este incremento no puede ser superior a cierto porcentaje determinado por la empresa del sueldo actual, en caso de que esto suceda se dividirá en dos y se otorgará cada uno con un intervalo de tiempo determinado.
- B) Incremento por la transferencia de un empleado a un puesto de mayor responsabilidad valuado en un nivel superior.este tipo de incremento no podrá darse con mas de dos niveles de diferencia entre el puesto actual y el puesto nuevo.
- C) Incrementos que pretendan igualar el sueldo del empleado al mínimo del tabulador de su nivel, sin implicar cambio de puesto. El porcentaje máximo a otorgar está determinado por la empresa en una sola

exposición, si la diferencia es mayor a dicho porcentaje, esta se dividirá en dos y se otorgará con una diferencia de 3 meses.

D) Los incrementos que se derivan a consecuencia de una valuación del puesto a un nivel superior al actual a través del proceso de análisis y valuación.

Cualquier propuesta de incremento de sueldo que cumpla con todos y cada uno de los lineamientos mencionados en esta política, deberán ser autorizados de acuerdo al nivel del puesto en que se realice el incremento.

4.2. ESTRUCTURA ACTUAL

A continuación se presenta el tabulador de sueldos que en la actualidad maneja una empresa de elaboración y distribución de botanas, para sus empleados del Área de ventas; así como un listado de las prestaciones que Sabritas otorga a su personal administrativo de confianza de la misma área.

CODIGO

S1	SECRETARIA
S2	SECRETARIA
S3	SECRETARIA
S4	SECRETARIA
S5	SECRETARIA

A1	AUXILIAR DE LIMPIEZA
A2	AUXILIAR DE LIMPIEZA
A3	AUXILIAR DE LIMPIEZA
A4	LAVADOR DE CAMION
A5	LAVADOR DE CAMION
A6	LAVADOR DE CAMION

NIV. 1	AUXILIAR DE ALMACEN
NIV. 2	JEFE DE ALMACEN
NIV. 3	CAJERO
NIV. 4	JEFES DE CAJA
NIV. 5	ADMINISTRATIVOS
NIV. 6	GERENTE DE OPERACIONES Y SERVICIOS
NIV. 7	GERENTE DE DISTRITO SUPERVISOR
NIV. 8	PROYECTOS ESPECIALES DE VENTAS
NIV. 9	GERENTE DIVISIONAL
NIV. 10	GERENTE DIVISIONAL
NIV. 11	GERENTE DIVISIONAL

TABUL.XLS

TABULADORES DE SUELDOS SEGUN EL PUESTO			
	80%	100%	MAS DEL 100%
S1	3,472.32	4,340.40	5,208.48
S2	4,341.12	5,426.40	6,511.68
S3	5,425.92	6,782.40	8,138.88
S4	6,781.44	8,476.80	10,172.16
S5	8,477.76	10,597.20	12,716.64
A1	1,160.64	1,450.80	1,740.96
A2	1,311.36	1,639.20	1,967.04
A3	1,481.28	1,815.60	2,221.92
A4	1,673.28	2,091.60	2,509.92
A5	1,892.16	2,365.20	2,838.24
A6	2,554.56	3,193.20	3,831.84
NIVEL 1	2,722.56	3,403.20	4,083.84
NIVEL 2	3,321.60	4,152.00	4,982.40
NIVEL 2	4,052.16	5,065.20	6,078.24
NIVEL 4	4,944.00	6,180.00	7,416.00
NIVEL 5	6,031.68	7,539.60	9,047.52
NIVEL 6	7,358.40	9,198.00	11,037.60
NIVEL 7	8,976.96	11,221.20	13,465.44
NIVEL 8	10,951.68	13,689.60	16,427.52
NIVEL 9	15,223.68	19,029.60	22,835.52
NIVEL 10	21,160.32	26,450.40	31,740.48
NIVEL 11	29,413.44	36,766.80	44,120.16
NOTA: EL PRESENTE TABULADOR MUESTRA APROXIMACIONES DE LOS SUELDOS QUE OTORGA LA EMPRESA.			

PRESTACIONES OTORGADAS AL PERSONAL DE CONFIANZA ADMINISTRATIVO		
PRESTACIONES	AÑOS ANTIG.	DIAS
VACACIONES	1 A 3	12
	4 A 6	14
	7 A 10	16
	11 A 15	18
	16 A 20	20
	21 A 24	24
	35 A 39	26
	40 A 44	28
	45 A 49	30
PRIMA VACACIONAL	1 A 3	70%
	4 A 7	85%
	8 A MAS	100%
AGUINALDO	15 DIAS CON EXCEDENTE DE RESULTADOS	
SEGUIR DE GASTOS	\$200,000 DE COBERTURA	
MEDICOS MAYORES	500 DE DEDUCIBLE	
	10% DE COASEGURO	
	3,500 POR MATERNIDAD	
	7,000 POR CESAREA	
	2,000 POR ABORTO INV.	
FONDO DE AHORRO	13% EMPRESA	
	13% EMPLEADO	
PREVISION SOCIAL	10% DEL SALARIO EN VALES DE DESP. MENSUAL (TOPADO)	
AYUDA DE NACIMIENTO	\$1,000 MAS DOS DIAS CON GOCE DE SUELDO	
AYUDA DE DEFUNCION DEL TRABAJADOR	30 DIAS DE SALARIO	
AYUDA POR FALLECIMIENTO DE FAMILIARES DIRECTOS		
	\$1900 MAS DOS DIAS CON GOCE DE SUELDO	

4.3 SITUACION ACTUAL

Además de las prestaciones que se mencionan anteriormente, la empresa otorga a sus empleados la siguiente :

SHAREPOWER.- Es un programa especial de PepsiCo mediante el cual el empleado pasa a convertirse, de una manera muy sencilla, en propietario de PepsiCo; además le da la posibilidad de ganar mucho dinero.

La mayoría de las compañías dice que son los empleados los que marcan la diferencia. En PepsiCo, no sólo lo dicen sino que también lo demuestran. SharePower se inicio en 1989 con la intención de que el empleado participe en el éxito de la compañía.

Eso se debe a que en sus negocios –refrescos, aperitivos y restaurantes de servicio rápido, se trata directamente con el cliente. Por ello, si el empleado se esfuerza en ofrecer un buen servicio a sus clientes, el éxito estará asegurado.

Mediante su desempeño laboral insuperable, los empleados marcan la diferencia: de eso se trata Share Power. Cuando el empleado y sus compañeros ponen todo su empeño en el trabajo, la compañía se beneficia, lo cual a su vez, incrementa el valor de sus opciones de acciones de Share Power, de manera que el empleado también sale ganando. Al participar en Share Power, obtiene opciones de acciones*, y cuando el precio de las acciones* sube el empleado gana dinero.

-

NOTA *

- * Opción de acción.- El derecho de comprar acciones de PepsiCo a un precio fijo**
- * Acción.- Una unidad de participación en el capital de la compañía.**

CAPITULO V

ESTUDIOS REALIZADOS

5.1 DISEÑO DE LA MUESTRA

Como anteriormente se explicó uno de los instrumentos para obtener información fue el Cuestionario y para su aplicación fue necesario diseñar una muestra que a continuación se detalla.

Concepto de Muestra: "parte de la población que contiene teóricamente las mismas características que se desean estudiar en esta. Sus medidas reciben el nombre de estadísticos.

El procedimiento que se siguió para elaborar la muestra de nuestro estudio fue a través del Muestro Probabilístico; su ventaja reside básicamente en que las unidades de análisis o de observación (en nuestro caso personas) son seleccionadas en forma aleatoria, es decir, al azar; cada elemento tiene la misma probabilidad de ser elegido y es posible conocer el error de muestreo, o sea la diferencia entre las medidas de la muestra (estadísticos) y los valores poblacionales (parámetros).

Existen 4 tipos de muestro probabilístico:

- a) Aleatorio Simple.
- b) El Estratificado.
- c) Por Racimos.
- d) El Sistemático" (20)

Para efectos de nuestra investigación, utilizamos el muestreo aleatorio simple. Para poder utilizarlos fue necesario disponer de un marco de muestra es decir, un listado con las unidades de análisis, (en este caso personas) de toda la población, numerados de 1 a N (tamaño de la población). La selección de los elementos que componen la muestra es al azar por lo que las preferencias y deseos del sujeto no influyen en este proceso.

(20) Ronald Weiers, *Op.cit* págs. 103 y 104.

El método que utilizamos para seleccionar en forma aleatoria, fue enrollar trozos de papel, escribiendo en éstos un número de 1 a N (total de la población). Después se concentran en un recipiente donde se extraen al azar, uno por uno hasta completar el tamaño de la muestra. Una vez terminado este proceso, se procede a elaborar la lista de las personas elegidas que representaran a la población.

Nuestra población era 400 personas, para realizar el cálculo del tamaño de la muestra utilizamos debido a las características de nuestra población el siguiente procedimiento:

$$n = \frac{\frac{Z^2 \cdot q}{E \cdot p}}{1 + \frac{Z^2 \cdot q - 1}{N \cdot E \cdot p}}$$

Dónde:

N= Población total
 Z= Nivel de Confianza requerido para generalizar los resultados hacia toda la Población.

E= Precisión con que se generalizaran los resultados.
 pq= Se refieren a la variabilidad del fenómeno estudiado.
 n= Tamaño de la muestra.

“El nivel de confianza (Z), se obtiene de las tablas de áreas bajo la curva normal. Generalmente se emplean el 95 o 99 % de confianza, es decir, se tiene un error de 5 a 1% respectivamente.

$95\%/2=47.5\%=0.4750$ al buscar este valor en tablas es = 1.96

El nivel de precisión (E), significa la precisión con la que se generalizaran los resultados.

Este valor permitirá calcular el intervalo en donde se encuentran los verdaderos valores de la población. Casi siempre se usa el 5%.

El término (pq) , se refiere a la variabilidad del fenómeno. Entre los procedimientos para calcularla figuran los siguientes:

a) Si se ha realizado otro estudio similar, la variabilidad especificada para el cálculo de la muestra puede servir.

b) Mediante un estudio piloto en una muestra reducida (no probabilística). Por ejemplo se hacen preguntas sobre temas básicos de la investigación; las respuestas posibles serán únicamente dos: si o no, adecuado o inadecuado. En este caso p significa el porcentaje de respuestas afirmativas y q el de negativas. Al aumentar la variabilidad se incrementa la muestra.

Por lo tanto:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.4 \cdot 0.6}{(0.10)^2}$$
$$n = 156$$

Por lo tanto el tamaño de nuestra muestra fue de 156.

Es necesario recordar que de la muestra obtenida solo se entrevistaron a 16 personas lo que representa un 10%, lo anterior fue decidido por la empresa debido al exceso de trabajo de la misma.

Por lo tanto nuestra muestra se obtuvo a través del método no probabilístico es decir, los resultados obtenidos no se generalizaran para el total de la población.

Para la aplicación de entrevista estructuradas a informantes clave nos basamos en el tipo intencional o selectivo del muestro no probabilístico, ya que requeríamos de casos que pudieran ser "representativos" de la población estudiada, y que nos ofrecieran información sobre los

indicadores que se exploraron. Si bien este muestreo no es probabilístico, permite en cambio la obtención de datos relevantes para el estudio.” (21)

(21) Ronald Weiers Op.cit. págs. 198 y 199.

5.2 CUESTIONARIO Y ENTREVISTAS

A continuación se presenta el machote del Cuestionario y Guía de Entrevistas aplicados en la investigación:

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como fin obtener información para elaborar un trabajo de tesis. Le suplicamos responder con la mayor veracidad. ¡ GRACIAS !

SEXO _____ **EDAD** _____ **PUESTO** _____ **FECHA** _____

INSTRUCCIONES :

I. MARQUE CON UNA "X" EN EL PARÉNTESIS SU RESPUESTA.

1.- ¿Sabe usted qué es un paquete de compensación? (sueldo y prestaciones).

SI () NO ()

2.- ¿Conoce usted el paquete de compensación que su empresa le otorga?

SI () Pase a la pregunta 4.
NO () Pase a la pregunta 3.

3.- ¿Cuál es el motivo por el que usted no lo conoce?

- a) Desinterés personal ()
 - b) Falta de información por parte de la empresa ()
 - c) otra : (especifique) () _____
-

II. DE ACUERDO A SU CRITERIO NUMERE EN ORDEN DE IMPORTANCIA LAS RESPUESTAS DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS.

4.- ¿Cuál fué la causa que lo motivó a entrar a la empresa? (número 1 a la causa principal y así sucesivamente).

- a) Sueldo _____
- b) Prestaciones _____
- c) Prestigio _____
- d) Otra (especifique) _____

5.- Las razones por las cuales usted permanece en la empresa son :

- a) Sueldo _____
- b) Ambiente laboral _____
- c) Prestigio _____
- d) Prestaciones _____
- e) Otra (especifique) _____

GUIA DE ENTREVISTA

Buenas _____. Ante todo agradecemos el tiempo que nos está brindando para hacerle esta entrevista respecto al Paquete de Compensación otorgado al personal de confianza del área de ventas. La presente tiene como fin obtener información que será canalizada para la realización de nuestro trabajo de tesis. Le suplicamos responder con toda sinceridad y confianza. ¡ GRACIAS !

SEXO _____ EDAD _____ PUESTO _____ FECHA _____

1.- *¿Qué puntos extra son los que considera antes de contratar al personal considerando que éste cumple con el perfil solicitado?*

2.- *¿Existe algún plan específico para dar a conocer a los empleados el paquete de compensación? (explique)*

3.- *¿Considera que el paquete de compensación ayuda a reclutar al personal mejor preparado existente en el mercado? (explique)*

4.- *De acuerdo a su experiencia, ¿cuáles son las causas principales por las que el personal desea pertenecer a esta empresa?*

5.- *Desde su punto de vista, ¿en qué nivel de importancia están las prestaciones para los empleados de nuevo ingreso?*

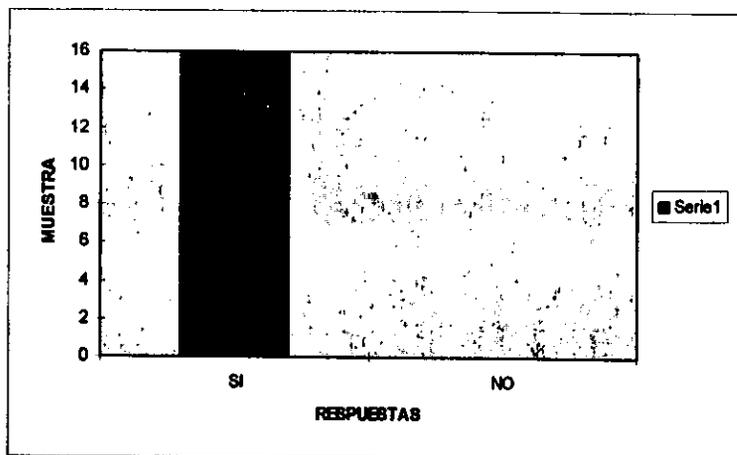
5.3 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados que arrojaron los cuestionarios aplicados al personal de confianza administrativo del área de ventas se presentan de la siguiente manera:

1.- ¿CONOCE USTED LO QUE ES UN PAQUETE DE COMPENSACION?

POSIBLES RESPUESTAS

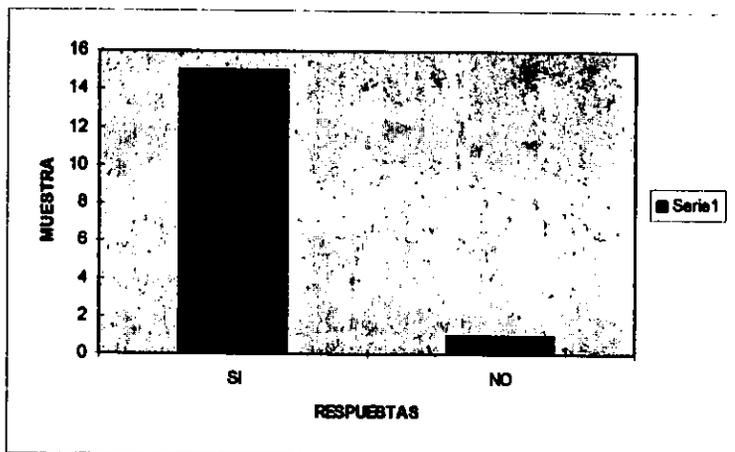
SI NO



2.- ¿CONOCE USTED EL PAQUETE DE COMPENSACION QUE LE OFRECE SU EMPRESA?

POSIBLES RESPUESTAS

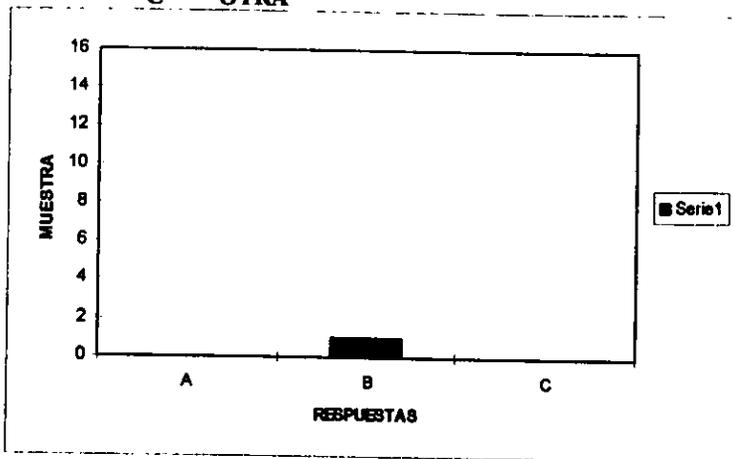
SI NO



3.- ¿CUAL ES EL MOTIVO POR EL CUAL USTED NO LO CONOCE?

CODIGO:

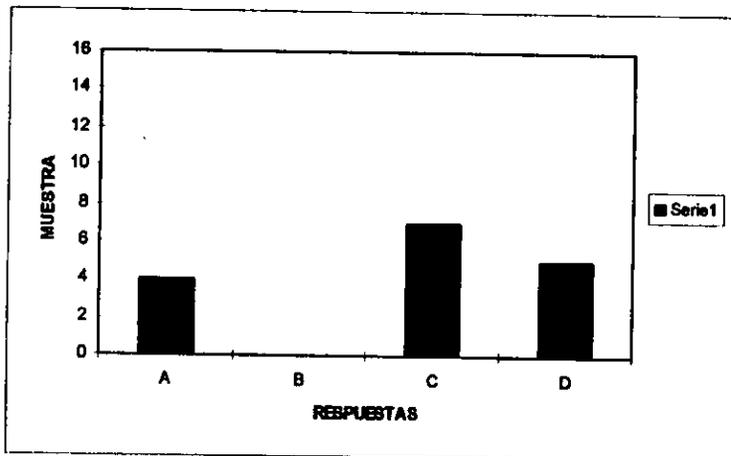
- A DESINTERES PERSONAL
- B FALTA DE INFORMACION POR PARTE DE LA EMPRESA
- C OTRA



4.- ¿CUAL FUE LA CAUSA PRINCIPAL QUE LO MOTIVO A ENTRAR EN ESTA EMPRESA?

CODIGO

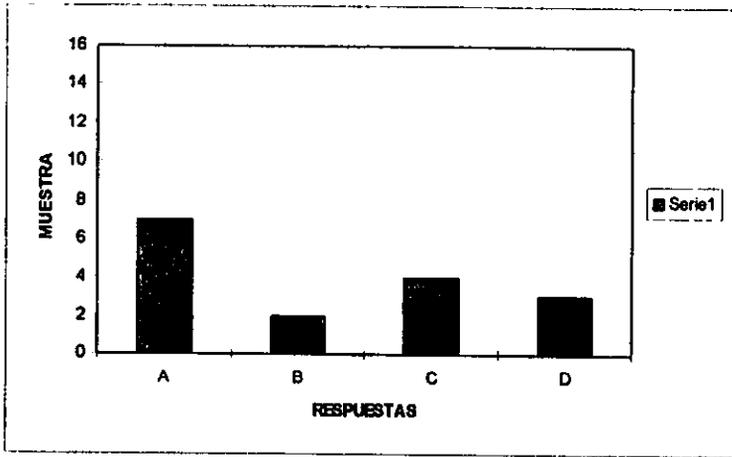
- A SALARIO
- B PRESTACIONES
- C PRESTIGIO
- D OTRA



SEGUNDA CAUSA

CODIGO

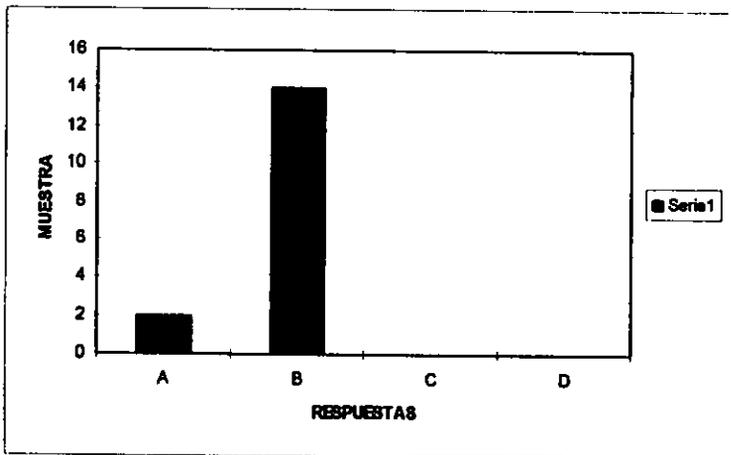
A	SALARIO	C	PRESTIGIO
B	PRESTACIONES	D	OTRA



TERCERA CAUSA

CODIGO

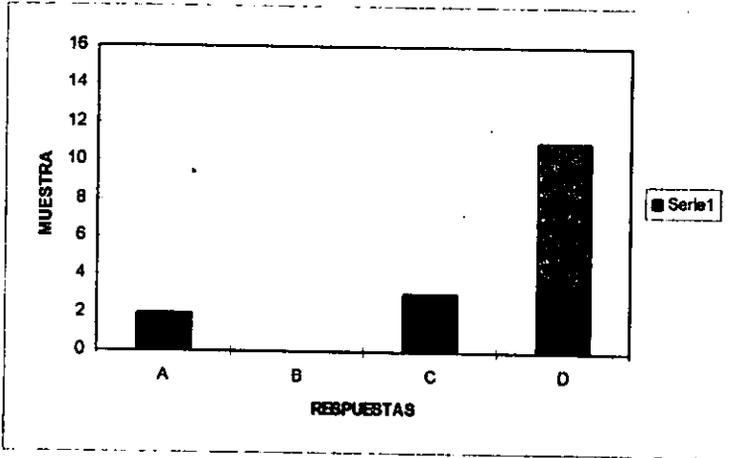
A	SALARIO	C	PRESTIGIO
B	PRESTACIONES	D	OTRA



CUARTA CAUSA

CODIGO

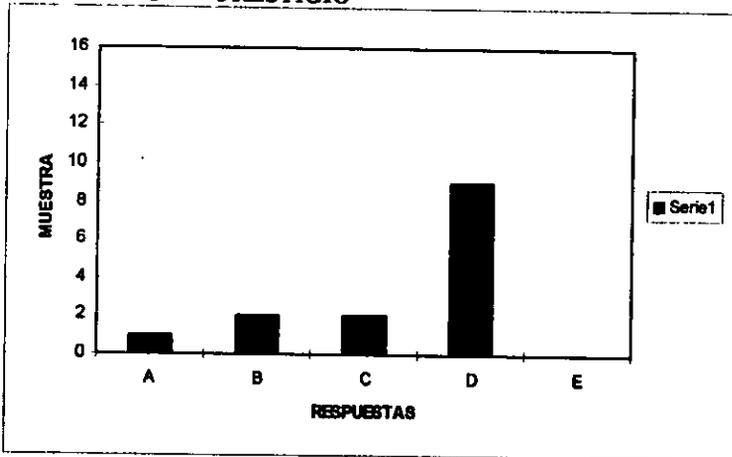
A	SALARIO	C	PRESTIGIO
B	PRESTACIONES	D	OTRA



5.- ¿CUALES SON LAS RAZONES POR LAS CUALES USTED PERMANECE EN LA EMPRESA?

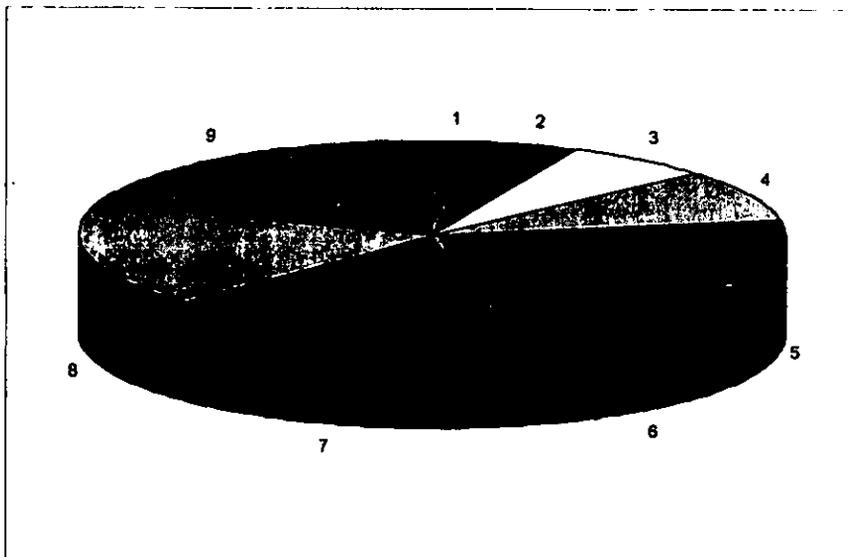
CODIGO

A	SUELDO	D	AMBIENTE LABORAL
B	PRESTACIONES	E	OTRA
C	PRESTIGIO		



**6.- DE LAS SIGUIENTES PRESTACIONES QUE RECIBE DE SU EMPRESA
NUMERE DE LA MAS A LA MENOS IMPORTANTE DE ACUERDO A SU CRITERIO:**

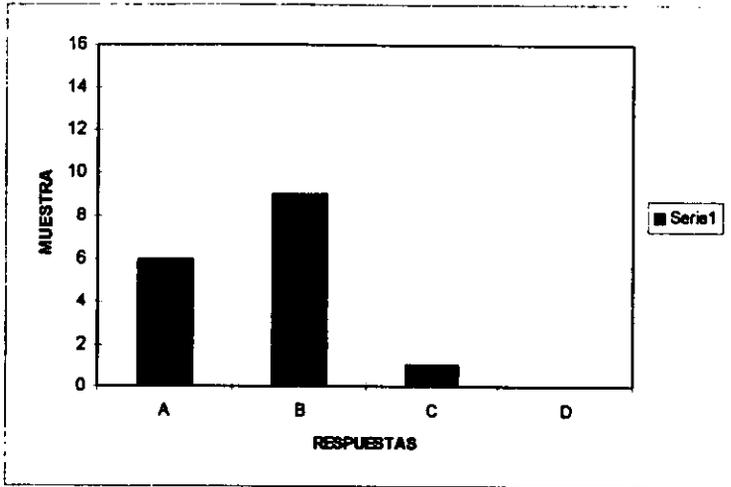
• AGUINALDO	21%	NUMERO 9
• FONDO DE AHORRO	17%	NUMERO 8
• VACACIONES	12%	NUMERO 7
• SEGUROS DE GASTOS MEDICOS	9%	NUMERO 6
• PREVISION SOCIAL	7%	NUMERO 5
• AYUDA DE NACIMIENTO	4%	NUMERO 4
• FALLECIMIENTO DE FAMILIARES	3%	NUMERO 3
• AYUDA DE DEFUNCION	2%	NUMERO 2
• AYUDA DE MATRIMONIO	2%	NUMERO 1



7.- EL PAQUETE DE COMPENSACION ESTIMULA A DAR POR SU PARTE UN DESEMPEÑO:

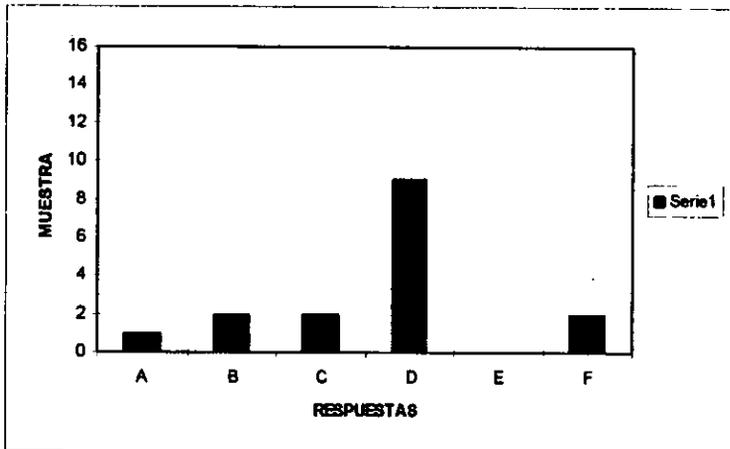
CODIGO:

- | | | | |
|---|-----------|---|---------|
| A | EXCELENTE | C | REGULAR |
| B | BUENO | D | MALO |



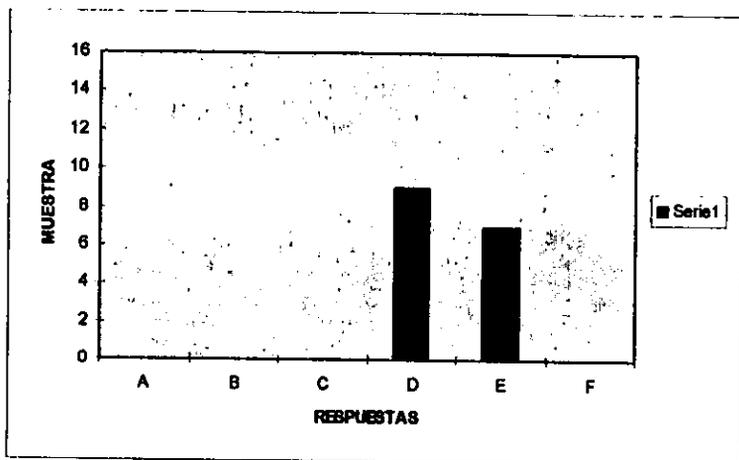
8.- ¿QUE ES LO QUE LO MOTIVA A DAR SU MEJOR DESEMPEÑO EN LA EMPRESA?
CODIGO:

- | | | | |
|---|------------------|---|--------------------|
| A | AMBIENTE LABORAL | D | ASCENDER DE PUESTO |
| B | SUELDO | E | NADA |
| C | PRESTACIONES | F | OTRA |



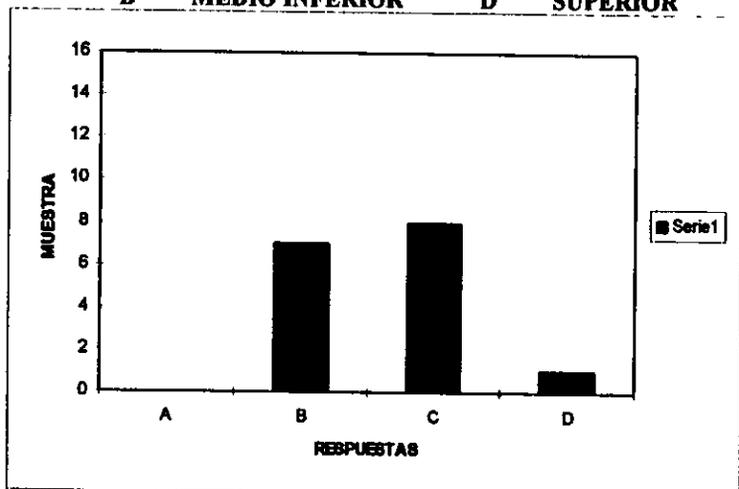
9.- **POR EL MOMENTO EL PAQUETE DE COMPENSACION SATISFACE SUS NECESIDADES EN CODIGO:**

A	0%	D	60%
B	20%	E	80%
C	40%	F	100%



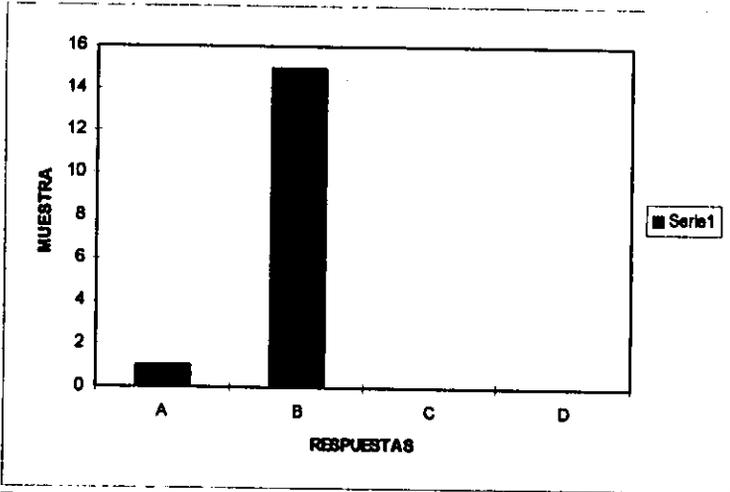
10.- **EN QUE NIVEL CONSIDERA QUE SE ENCUENTRA EL PAQUETE DE COMPENSACION DE SU EMPRESA EN RELACION CON LA COMPETENCIA CODIGO:**

A	INFERIOR	C	MEDIO SUPERIOR
B	MEDIO INFERIOR	D	SUPERIOR



11. CONSIDERA QUE EL PAQUETE DE COMPENSACION DE SU EMPRESA ES:
 CODIGO:

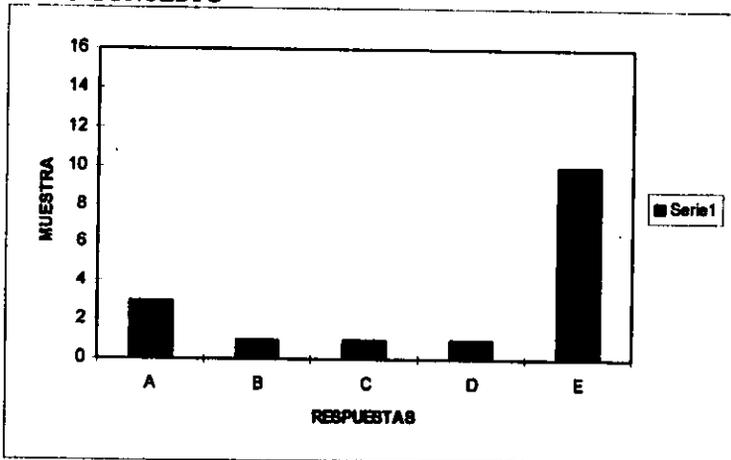
- | | | | |
|---|-----------|---|--------|
| A | EXCELENTE | C | MALO |
| B | BUENO | D | PESIMO |



12. ¿QUE ADICIONARIA O QUITARIA AL PAQUETE DE COMPENSACION DE SU EMPRESA?

CODIGO:

- A TIEMPO EXTRA
- B GASTOS MEDICOS DENTALES
- C CAPACITACION EN PUESTO
- D UNIFORMES SECRETARIALES
- E NO CONTESTO



Según estos resultados, el personal tiene conocimiento de lo que es un Paquete de Compensación , y de cómo esta compuesto el que su empresa les ofrece, sin embargo considerando que dicho paquete se conforma por sueldo y prestaciones no dan el mismo peso a ambas. Para los empleados tiene mayor importancia el sueldo y aunado a esto lo que los motiva a dar un excelente desempeño es el poder ascender de puesto.

Por lo tanto se obtiene que el paquete de compensación actual satisface las necesidades entre un 60% y 80%. Debido a lo anterior se les preguntó que adicionarían a su Paquete de Compensación, dando como respuesta: el pago de tiempo extra trabajado, gastos médicos dentales, capacitación y uniformes secretariales. Observando la gráfica de la pregunta 6 del Cuestionario nos damos cuenta de que las siguientes prestaciones no tienen relevancia para los empleados: ayuda de matrimonio, ayuda de defunción del trabajador, ayuda de defunción de familiares y ayuda de nacimiento.

Según los resultados que arrojaron las Guías de Entrevista y comparándolos con los resultados de los cuestionarios deducimos que hay igualdad de respuestas en el que el sueldo esta en PRIMER PLANO las prestaciones en TERCERO. Quedando en SEGUNDO la estabilidad, crecimiento económico y profesional.

Así mismo pudimos constatar que el tener un Paquete de Compensación igual en todos los estados de la República crea conflicto laboral de la empresa con su medio externo.

Respecto al costo de dicho Paquete es importante destacar que los Informantes Clave coincidieron en que no esta fuera de los limites económicos de la empresa y que es totalmente rentable y retribuible empresa-trabajador.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De los resultados anteriores se desprende la aceptación de la hipótesis general ya que el no contar con un paquete de compensación específico para cada área ocasiona que se eleve el costo de vida, pero sobretodo que existan conflictos con otras organizaciones por el pago de sueldos elevados ya que, las otras organizaciones al ofrecer sueldos bajos no pueden retener ni atraer empleados. Así mismo, las hipótesis particulares fueron aceptadas, a continuación se explica en que sentido:

1.- Se acepta que el Paquete de Compensación otorgado a los empleados, estimula al buen desempeño de éstos, pero es importante aclarar que dentro de los dos rubros que conforman dicho paquete el mas relevante es el sueldo, debido a que el trabajador ve mas directo el beneficio cuando se le otorga en efectivo y no en especie.

2.- Respecto a si el valor de las prestaciones de la empresa contribuye al cumplimiento de las metas de la misma, también se considera aceptada ya que los resultados arrojaron que el Paquete de Compensación de Sabritas, está dentro de sus límites económicos (costo financiero) y que es rentable y retribuible empresa-trabajador.

Los objetivos que fijamos en esta investigación se fueron cumpliendo en el transcurso de la misma, estos son:

1.- Determinar si el Paquete de Compensación actual motiva al desempeño del trabajador. De lo que se concluye que en general los empleados se encuentran satisfechos con el Paquete de Compensación que se les otorga motivando al buen desempeño de éstos.

2.- Proporcionar al área de Recursos Humanos de la empresa una alternativa del Paquete de Compensación por zona geográfica, considerando la situación socioeconómica de cada una de éstas.

El análisis de los resultados de la investigación llevó a determinar las siguientes propuestas

A)TABULADOR DE SUELDOS ESPECIFICO PARA CADA AREA GEOGRAFICA: el cual está basado en información estadística de la Tabla de Salarios Mínimos de la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, tabla de ingresos de salarios mínimos por entidad federativa y de población ocupada por entidad federativa y ocupación principal según sector de actividad, obtenida del INEGI, y así mismo adecuados al Sistema HAY (método de tabulación de sueldos utilizado por la empresa.) Para la realización de estos tabuladores, se analizó en primer lugar la diferencia por porcentajes que existe entre el salario mínimo de cada zona geográfica, aplicando posteriormente dichos porcentajes al tabulador que la empresa tiene actualmente. Así se llegó a constatar que los tabuladores sugeridos, otorgan el pago del mismo número de salarios mínimos en todas las zonas, respetando en primer término el salario mínimo vigente de cada una de éstas.

\$3,472.32 - 255.91=3,216.41 lo que significa que se deberán pagar 4.72 salarios mínimos al puesto S1 en la Zona B al 80% según el Sistema Hay.

En el ejemplo siguiente se explica el cálculo para determinar un sueldo en Sistema HAY:

Sueldo actual al 80% en la Zona B es \$3,216.41

Sueldo propuesto: \$4,020.51

Al dividir el sueldo propuesto entre el sueldo actual obtenemos un 25% de incremento y al invertir esta operación obtenemos que el resultado es igual a un 80% de incremento HAY.

$$4,020.51/3,216.41=.25 \quad =25\% \text{ HAY}$$

$$3,216.41/4,020.51=.80 \quad =80\% \text{ HAY}$$

A continuación se presentan los tabuladores por zona de acuerdo al Sistema Hay (80%, 100% y superior al 100%):

CODIGO

S1	SECRETARIA
S2	SECRETARIA
S3	SECRETARIA
S4	SECRETARIA
S5	SECRETARIA

A1	AUXILIAR DE LIMPIEZA
A2	AUXILIAR DE LIMPIEZA
A3	AUXILIAR DE LIMPIEZA
A4	LAVADOR DE CAMION
A5	LAVADOR DE CAMION
A6	LAVADOR DE CAMION

NIV. 1	AUXILIAR DE ALMACEN
NIV. 2	JEFE DE ALMACEN
NIV. 3	CAJERO
NIV. 4	JEFES DE CAJA
NIV. 5	ADMINISTRATIVOS
NIV. 6	GERENTE DE OPERACIONES Y SERVICIOS
NIV. 7	GERENTE DE DISTRITO SUPERVISOR
NIV. 8	PROYECTOS ESPECIALES DE VENTAS
NIV. 9	GERENTE DIVISIONAL
NIV. 10	GERENTE DIVISIONAL
NIV. 11	GERENTE DIVISIONAL

A	SUELDO ACTUAL
B	CANTIDAD A REDUCIR
C	SUELDO PROPUESTO
D	SALARIO MINIMO

TABULADOR
AL 80 PORCIENTO

ZONA B	SUELDO	CANTIDAD A	SUELDO	SALARIO
	ACTUAL	REDUCIR	PROPUESTO	MINIMO
S1	3472,32	255,909984	3216,41002	4,72
S2	4341,12	319,940544	4021,17946	5,4709931
S3	5425,92	399,890304	5026,0297	6,83
S4	6781,44	499,792128	6281,64787	8,54
S5	8477,76	624,810912	7852,94909	10,68
A1	1160,64	85,539168	1075,10083	1,46
A2	1311,36	96,647232	1214,71277	1,6524
A3	1481,28	109,170336	1372,10966	1,8668
A4	1673,28	123,320736	1549,95926	2,1087
A5	1892,16	139,452192	1752,70781	2,3846
A6	2554,56	188,271072	2366,28893	3,2194
NIV.1	2722,56	200,652672	2521,90733	3,4311
NIV.2	3321,6	244,80192	3076,79808	4,1861
NIV.3	4052,16	298,644192	3753,51581	5,1068
NIV.4	4944	364,3728	4579,6272	6,2307
NIV.5	6031,68	444,534816	5587,14518	7,6015
NIV.6	7358,4	542,31408	6816,08592	9,2735
NIV.7	8976,96	661,601952	8315,35805	11,3134
NIV.8	10951,68	807,138816	10144,5412	13,8
NIV.9	15223,68	1121,985216	14101,6948	19,1859
NIV.10	29413,44	2167,770528	27245,6695	37,0689
NIV.11	21160,32	1559,515584	19600,8044	26,67
ZONA C	SUELDO	CANTIDAD A	SUELDO	SALARIO
	ACTUAL	REDUCIR	PROPUESTO	MINIMO
S1	3472,32	518,417376	2953,90262	4,72
S2	4341,12	648,129216	3692,99078	5,4709931
S3	5425,92	810,089856	4615,83014	6,83
S4	6781,44	1012,468992	5768,97101	8,54
S5	8477,76	1265,729568	7212,03043	10,68
A1	1160,64	173,283552	987,356448	1,46
A2	1311,36	195,786048	1115,57395	1,6524
A3	1481,28	221,155104	1260,1249	1,8668
A4	1673,28	249,820704	1423,4593	2,1087
A5	1892,16	282,499488	1609,66051	2,3846
A6	2554,56	381,395808	2173,16419	3,2194
NIV.1	2722,56	406,478208	2316,08179	3,4311
NIV.2	3321,6	495,91488	2825,68512	4,1861
NIV.3	4052,16	604,987488	3447,17251	5,1068
NIV.4	4944	738,1392	4205,8608	6,2307
NIV.5	6031,68	900,529824	5131,15018	7,6015
NIV.6	7358,4	1098,60912	6259,79088	9,2735
NIV.7	8976,96	1340,260128	7636,69987	11,3134
NIV.8	10951,68	1635,085824	9316,59418	13,8
NIV.9	15223,68	2272,895424	12950,7846	19,1859
NIV.10	21160,32	3159,235776	18001,0842	37,0689
NIV.11	29413,44	4391,426592	25022,0134	26,67

TABULADOR
AL 100 PORCIENTO
(IDEAL)

ZONA B	SUELDO	CANTIDAD A	SUELDO	SALARIO
	ACTUAL	REDUCIR	PROPUESTO	MINIMO
S1	4340,4	319,88748	4020,51252	5,47008506
S2	5426,4	399,92568	5026,47432	6,83874057
S3	6782,4	499,86288	6282,53712	8,54766955
S4	8476,8	624,74016	7852,05984	10,6830746
S5	10597,2	781,01364	9816,18636	13,3553556
A1	1450,8	106,92396	1343,87604	1,82840278
A2	1639,2	120,80904	1518,39096	2,06583804
A3	1851,6	136,46292	1715,13708	2,33351984
A4	2091,6	154,15092	1937,44908	2,63598514
A5	2365,2	174,31524	2190,88476	2,98079559
A6	3193,2	235,33884	2957,86116	4,0243009
NIV.1	3403,2	250,81584	3152,38416	4,28895804
NIV.2	4152	306,0024	3845,9976	5,2326498
NIV.3	5065,2	373,30524	4691,89476	6,38353029
NIV.4	6180	455,466	5724,534	7,78848163
NIV.5	7539,6	555,66852	6983,93148	9,50194759
NIV.6	9198	677,8926	8520,1074	11,5919829
NIV.7	11221,2	827,00244	10394,1976	14,1417654
NIV.8	13689,6	1008,92352	12680,6765	17,2526211
NIV.9	19029,6	1402,48152	17627,1185	23,9824741
NIV.10	26450,4	1949,39448	24501,0055	33,3347014
NIV.11	36766,8	2709,71316	34057,0868	46,3361726
ZONA C	SUELDO	CANTIDAD A	SUELDO	SALARIO
	ACTUAL	REDUCIR	PROPUESTO	MINIMO
S1	4340,4	648,02172	3692,37828	5,47019004
S2	5426,4	810,16152	4616,23848	6,83887182
S3	6782,4	1012,81232	5769,78768	8,5478336
S4	8476,8	1265,58624	7211,21376	10,6832796
S5	10597,2	1582,16196	9015,03804	13,3556119
A1	1450,8	216,60444	1234,19556	1,82843787
A2	1639,2	244,73256	1394,46744	2,06587769
A3	1851,6	276,44388	1575,15612	2,33356462
A4	2091,6	312,27588	1779,32412	2,63603573
A5	2365,2	353,12436	2012,07564	2,9808528
A6	3193,2	476,74476	2716,45524	4,02437813
NIV.1	3403,2	508,09776	2895,10224	4,28904036
NIV.2	4152	619,8936	3532,1064	5,23275022
NIV.3	5065,2	756,23436	4308,96564	6,3836528
NIV.4	6180	922,674	5257,326	7,78863111
NIV.5	7539,6	1125,66228	6413,93772	9,50212996
NIV.6	9198	1373,2614	7824,7386	11,5922053
NIV.7	11221,2	1675,32516	9545,87484	14,1420368
NIV.8	13689,6	2043,85728	11645,7427	17,2529522
NIV.9	19029,6	2841,11928	16188,4807	23,9829344
NIV.10	26450,4	3949,04472	22501,3553	33,3353412
NIV.11	36766,8	5489,28324	31277,5168	46,3370619

TABULADOR
A MAS DEL 100 PORCIENTO

ZONA B	SUELDO	CANTIDAD A	SUELDO	SALARIO
	ACTUAL	REDUCIR	PROPUESTO	MINIMO
S1	5208,48	383,864976	4824,61502	6,56410207
S2	6511,88	479,910816	6031,76918	8,20648869
S3	8138,88	599,835456	7539,04454	10,2572035
S4	10172,16	749,688192	9422,47181	12,8196895
S5	12716,64	937,216368	11779,4236	16,0264267
A1	1740,96	128,308752	1612,65125	2,19408333
A2	1967,04	144,970848	1822,06915	2,47900565
A3	2221,92	163,755504	2058,1645	2,8002238
A4	2509,92	184,981104	2324,9389	3,16318217
A5	2838,24	209,178288	2629,06171	3,57695471
A6	3831,84	282,406608	3549,43339	4,82916108
NIV.1	4083,84	300,979008	3782,86099	5,14674965
NIV.2	4982,4	367,20288	4615,19712	6,27917976
NIV.3	6078,24	447,966288	5630,27371	7,66023634
NIV.4	7416	546,5592	6869,4408	9,34617796
NIV.5	9047,52	666,802224	8380,71778	11,4023371
NIV.6	11037,6	813,47112	10224,1289	13,9103794
NIV.7	13465,44	992,402928	12473,0371	16,9701185
NIV.8	16427,52	1210,708224	15216,8118	20,7031453
NIV.9	22835,52	1682,977824	21152,5422	28,7789689
NIV.10	31740,48	2339,273376	29401,2066	40,0016417
NIV.11	44120,16	3251,655792	40868,5042	55,6034071
ZONA C	SUELDO	CANTIDAD A	SUELDO	SALARIO
	ACTUAL	REDUCIR	PROPUESTO	MINIMO
S1	5208,48	777,628064	4430,85394	6,56422805
S2	6511,68	972,193824	5539,48618	8,20664619
S3	8138,88	1215,134784	6923,74522	10,2574003
S4	10172,16	1518,703488	8653,45651	12,8199356
S5	12716,64	1898,594352	10818,0456	16,0267343
A1	1740,96	259,925328	1481,03467	2,19412544
A2	1967,04	293,679072	1673,36093	2,47905323
A3	2221,92	331,732656	1890,18734	2,80027755
A4	2509,92	374,731056	2135,18894	3,16324288
A5	2838,24	423,749232	2414,49077	3,57702336
A6	3831,84	572,093712	3259,74629	4,82925376
NIV.1	4083,84	609,717312	3474,12269	5,14684843
NIV.2	4982,4	743,87232	4238,52768	6,27930027
NIV.3	6078,24	907,481232	5170,75877	7,66038336
NIV.4	7416	1107,2088	6308,7912	9,34635733
NIV.5	9047,52	1350,794736	7696,72526	11,4025559
NIV.6	11037,6	1647,91368	9389,68632	13,9106464
NIV.7	13465,44	2010,390192	11455,0498	16,9704442
NIV.8	16427,52	2452,628736	13974,8913	20,7035426
NIV.9	22835,52	3409,343136	19426,1769	28,7795213
NIV.10	31740,48	4738,853664	27001,6263	40,0024094
NIV.11	44120,16	6587,139888	37533,0201	55,6044742

B) INTEGRACIÓN DE PRESTACIONES: considerando que las prestaciones que integran el Paquete de Compensación cuentan con gran aceptación por parte de los empleados proponemos a continuación los siguientes conceptos que fueron solicitados por la mayoría de los empleados entrevistados:

NIVEL	PRESTACION SOLICITADA
SECRETARIAL	UNIFORMES
SECRETARIAL	RECONOCIMIENTO DE HORAS EXTRA TRABAJADAS.
INTENDENCIA	AYUDA PARA UTILES Y UNIFORMES.
ADMINISTRATIVO	CAPACITACION
ADMINISTRATIVO	BECAS DE ESTUDIO DE POSGRADO.

Considerando el crecimiento de la economía de nuestro país y de la incorporación de mercados cada vez más competitivos es necesario mejorar y reforzar la Administración de Recursos Humanos y dentro de esta el área de Compensaciones, ya que es importante mencionar que como empresa no solo se compete en el área de ventas y de producción, también es necesario que las empresas mejoren sus procesos de investigación en cuanto a Paquetes de Compensación, puesto que es indispensable buscar siempre la mayor satisfacción de los empleados, así como respetar, reforzar y destacar la dignidad de los empleados para poder obtener mejores resultados de su trabajo.

De acuerdo con la situación actual de Sabritas, S.A. de C.V. es importante contar con los medios necesarios para detectar las áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el Paquete de Compensación del área de ventas del personal de confianza a nivel nacional, y así alcanzar eficientemente el logro de los objetivos de la empresa, dentro de los cuales se encuentra: Ayudar al desarrollo socioeconómico de la zona donde se encuentra ubicada.

El Paquete de Compensación que se plantea en este trabajo, responde a las necesidades detectadas en la investigación, las cuales a pesar de las limitantes existentes ya mencionadas , como fue el reducido número de empleados entrevistados, muestra claramente lo importante que es contar con un paquete de compensación específico para cada área geográfica, debido esto principalmente a que el nivel de vida varía de región en región.

El presente estudio nos muestra un tabulador propuesto para cada zona A,B,C basado en el Salario Mínimo Vigente al 31 de Diciembre de 1997, y por tanto susceptible a cambios por adecuaciones pertinentes a fin de mantenerlo vigente de acuerdo a las necesidades de la empresa y los cambios en la economía de nuestro país.

Las responsabilidades del Licenciado en Administración dentro del contexto de la compensación son el mantenerse actualizado en las diferentes técnicas y procedimientos para optimizar las estrategias de retención, motivación y desarrollo de su personal, para así poder contar con personal idóneo y lograr los objetivos de la empresa sin olvidar la importancia del entorno que le rodea.

BIBLIOGRAFIA

- AGUSTIN REYES PONCE, "ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS", EDITORIAL LIMUSA, MÉXICO 1991.
- ANDREW F. SIKULA, "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS", EDITORIAL LIMUSA, MÉXICO 1991.
- CHRUDEN Y SHERMAN, "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL", EDITORIAL CECSA, MÉXICO 1990.
- EDWIN B. FLIPPO, "PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL", EDITORIAL MC GRAW HILL, MÉXICO 1992.
- GEORGE R. TERRY Y STEPHEN G. FRANKLIN, "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN", EDITORIAL CECSA, MÉXICO 1987.
- INEGI, CENSOS POBLACIONALES DE NIVEL SOCIOECONOMICO 1990 Y 1995.
- JAIME MUÑOZ GARDUÑO, "INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION: ENFOQUE HISTORICO", EDITORIAL DIANA, MÉXICO 1986.
- JORGE BARAJAS MEDINA, "CURSO DE INTRODUCCION A LA ADMINISTRACIÓN", EDITORIAL TRILLAS, MÉXICO 1987.
- LEY FEDERAL DEL TRABAJO, EDITORIAL ECASA, MÉXICO 1997.

- **MANAGEMENT TODAY, "ATRACCION DE TALENTO, LAS EMPRESAS MAS ATRACTIVAS PARA TRABAJAR, JULIO 1 DE 1995.**
- **MANUAL DE INDUCCION DE VENTAS, SABRITAS 1997.**
- **MANUAL DE PLAN DE BENEFICIOS, SABRITAS 1997.**
- **PAUL PIGORS Y CHARLES A. MEYERS, "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL", EDITORIAL CECSA, MÉXICO 1990.**
- **RONALD WEIRS, "INVESTIGACION DE MERCADOS", EDITORIAL LIMUSA, MÉXICO 1995.**
- **SAYLES Y STRAUSS, "PERSONAL, PROBLEMAS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN", EDITORIAL PRENTICE HALL, MÉXICO 1991.**
- **SERGIO HERNÁNDEZ Y RODRIGUEZ Y ALFREDO VANELA JUAREZ, "CASOS PRACTICOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS", EDITORIAL TRILLAS, MÉXICO 1990.**
- **WENDELL L. FRENCH, "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS", EDITORIAL LIMUSA, MÉXICO 1986.**
-
-