

300602
9
2y.



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE ADMINISTRACION

"IMPORTANCIA DE UNA CORRECTA COMPENSACION
A EJECUTIVOS Y POSIBLES FORMAS DE
LLEVARLA A CABO"

T E S I S

Que para obtener el Título de
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
p r e s e n t a

LORENZA MADRAZO GRAUE

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

México, D. F.

1990



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.

I N D I C E

I	Introducción.....	6
II	Metodología de la Investigación.....	10
III	Capitulario.	
	CAPITULO 1 Filosofía de la Empresa y Administración Formal de Sueldos.....	13
	1.1 Cualidades o Condiciones que debe reunir un ejecutivo.....	14
	1.2 Requisitos del Puesto.....	19
	1.3 La Compensación como Factor Motivacional.....	21
	1.4 Filosofías de las empresas respecto a la compensación a ejecutivos.	23
	1.5 Administración Formal de Sueldos.	33
	1.5.1 Objetivos de la Administración Formal de Sueldos.....	33
	1.5.2 Diferencias básicas entre la compensación a ejecutivos y a empleados de menor nivel empresarial.	34

1.5.3	Qué representa principalmente el Sueldo para un Ejecutivo.....	37
1.5.4	Administración de Sueldos en la práctica.....	37
1.6	Tipos de Aumentos de Sueldos.....	39
CAPITULO 2 ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS.....		41
2.1	Análisis de los Puestos de Altos Ejecutivos.....	42
2.1.1	Principales Problemas.....	43
2.2	Qué debe contener el Análisis de Puestos de los Ejecutivos.....	46
2.2.1	Ejemplos de Descripciones genéricas de Puestos de Ejecutivos.	51
2.2.2	Ejemplo de Análisis de Puestos de un Ejecutivo.....	54
2.3	Valuación de Puestos.....	57
2.4	Principales Métodos de Valuación de Puestos.	60
2.4.1	Método de Gradación Previa o Clasificación.....	61
2.4.2	Método de Categorías o Alineamientos.....	64

2.4.3	Método de Comparación de Factores.....	69
2.4.4	Método de Valuación por Puntos.....	75
2.5	Mantenimiento y vigencia de las <u>va</u> luaciones.....	91
2.5.1	Análisis y Justificación de un Sistema de Valuación.....	92
2.6	Encuesta Regional de Sueldos.....	95
2.6.1	Ejemplo de una Encuesta de Sueldos y Beneficios para Ejecutivos.....	97
CAPITULO 3 PRESTACIONES, BENEFICIOS Y CALIFICACION DE MERITOS.		100
3.1	Prestaciones y Beneficios.....	102
3.1.1	Tipos de Servicios y Beneficios Sociales.....	104
3.1.2	Prestaciones y Beneficios para Ejecutivos.	113
3.1.3	Control de Costos.....	119
3.1.4	Comunicación al empleado y participación de éste en el plan de Beneficios Marginales.....	121

3.1.5	Caso Práctico; Comparación de las compensaciones del puesto de "Director de Finanzas" de la empresa "X" con el Mercado.....	123
3.1.6	Ventajas de un Plan de Servicios y Beneficios.....	133
3.2	Calificación de Méritos.....	136
3.2.1	Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	138
3.2.2	Métodos de Calificación de Méritos.....	142
3.2.2.1	Método de Comparación.....	143
3.2.2.2	Método de Escalas..	144
3.2.2.3	Método de Listas de Comprobación.....	146
3.2.3	Ejemplo del Método de Escala Discontinua.....	148
3.2.4	Cómo facilita la Administración del Personal, la Evaluación del desempeño.....	149

3.2.5	Ejemplo de un formato de "Evaluación del Desempeño..	151
3.2.6	Administración de Evaluación del Desempeño por Objetivos....	152
3.2.7	Entrevista de Calificación de Méritos.....	154
IV	Anexos.....	155
V	Conclusiones y Recomendaciones.....	174
VI	Bibliografía.....	180

INTRODUCCION

La evolución que han sufrido las empresas, la situación económica cambiante año tras año, ha modificado el ambiente en que actualmente vivimos.

Administrar con éxito una empresa en la actualidad, presenta una gran dificultad. La administración es más compleja y los métodos de ayer se vuelven obsoletos, puesto que también están basados en experiencias de ayer.

El ejecutivo moderno debe dirigir sin titubeos, con mano firme a ese grupo humano organizado, haciendo funcionar un conjunto de medios materiales e intelectuales, puestos a su disposición por los inversionistas de la empresa, para desarrollar una determinada actividad: proporcionar bienes o servicios y con esto satisfacer una función social.

Ese dirigente, además, debe tener en mente que la empresa no vive por sí y para sí, sino que depende de un medio económico que lo conforma y le impone una serie de limitaciones, ya sean de tipo ético, social, religioso o político.

Es por tanto necesario que el ejecutivo mantenga un equilibrio permanente entre los diversos elementos de la empresa, tanto

internos como externos, con el fin de estar siempre en concordancia con las exigencias del progreso económico, técnico y social; - equilibrio que sólo alcanzará y mantendrá quien esté debidamente preparado y capacitado.

Las empresas mexicanas, deben contar con personal profesional - altamente apto. Un sistema, por muy bueno que sea, nunca tendrá éxito si no cuenta con un buen personal.

El dirigir una empresa sin la preparación adecuada, significa un estancamiento, y éste es el punto anterior al fracaso.

Los problemas fundamentales de orden, estructura, motivación y conducción de cualquier organismo público o privado tienen que ser resueltos por verdaderos ejecutivos. Ellos son el recurso básico que contribuirá al futuro engrandecimiento de México.

La velocidad alcanzada en el desarrollo industrial de nuestro país, así como la falta de planeación para proporcionar en cantidad y - calidad los ejecutivos requeridos por las organizaciones, dá en - forma alarmante la necesidad de los mismos. En gran parte, debido a ésto, la remuneración de ejecutivos está matizada básica - mente por la oferta y la demanda del mercado de trabajo.

El encontrar a un ejecutivo que reúna todas las cualidades que nuestra empresa necesita no es fácil, por ello la empresa busca atraerlos y retenerlos.

Una de las herramientas que la empresa puede utilizar para lograr lo anterior es a través de una adecuada compensación que esté de acuerdo al mercado formado por las otras empresas de la competencia así como por las necesidades de cada ejecutivo en particular.

Es por tanto que éste Seminario de Investigación pretende dar una imagen más real y amplia de lo que es un ejecutivo, sus principales funciones y responsabilidad, así como las formas de evaluarlo y compensarlo por su responsabilidad hacia las decisiones tomadas y por lo tanto de los resultados logrados en la empresa gracias a él.

Hemos escogido éste Tema de Investigación pues consideramos que el Factor Humano es uno de los más importantes para la existencia, desarrollo y sobrevivencia de cualquier empresa, y partimos de la base de que el ejecutivo forma parte esencial de ésta y es necesario que al prestar sus servicios en la organización, logre también su realización personal.

En éste Seminario, habremos de enfocarnos en un principio en el ejecutivo y en sus aptitudes como tal, de su compensación a través de un correcto Análisis y Valuación de Puestos, así como su comparación con el mercado correspondiente.

Haremos también un análisis de las diversas prestaciones y beneficios como una fuente de vital importancia de Ingresos para el ejecutivo.

Finalmente propondremos la mejor forma de compensarlo según nuestras investigaciones en diferentes empresas, nuestros estudios y nuestro punto de vista.

**M E T O D O L O G I A
D E L A
I N V E S T I G A C I O N .**

OBJETIVO GENERAL.- Conocer la importancia de los ejecutivos y la mejor forma de compensarlos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.- Determinar la forma de llevar a cabo el Análisis y la Valuación de los Ejecutivos.

Establecer las diferentes filosofías empresariales respecto a la remuneración de éstos.

Determinar las diversas prestaciones que se les otorgan dependiendo del nivel empresarial en el que se encuentren y el mercado que los rodea.

HIPOTESIS.- El Ejecutivo, es de vital importancia dentro de las empresas pues sus decisiones repercuten en toda ella; por tanto, deberá ser remunerado de la mejor forma posible para así motivarlo a poner lo mejor de sí mismo y continuar dentro de la organización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.- ¿Cuál es la mejor forma de com pensar a los ejecutivos de una empresa?

DELIMITACION DEL UNIVERSO.- Para poder llevar a cabo éste - trabajo de Investigación, nos basamos en entrevistas abiertas realizadas a Directores y Gerentes de Recursos Humanos en -

diversas empresas, tales como:

-- Stanhome de México S.A. de C.V.

Lic. Ignacio Basagoiti Caicoya.

-- Dupont S.A. de C.V.

Lic. Arturo Fisher.

-- Pierdant Electrónica.

Lic. Higinio Pierdant.

Así mismo, buscamos asesoría en diferentes Bufetes de Compensación, tales como:

-- Rimsky y Asociados. Ejecutivos 1988 Análisis de Mercado de Remuneraciones y Prestaciones.

-- Grupo Con Con.

Encuestas de Sueldos y Beneficios Ejecutivos.

-- S.I.C. Servicios Internacionales de Compensación.

Estos se encargan de estudios de compensación en diversos sectores:

1.- Empresas de productos de consumo.

2.- Industria liviana.

3.- Industria pesada.

4.- Empresas comerciales

5.- Hoteles y empresas de servicios.

6.- Casas de Bolsa y Bancos.

Esto representa un total de alrededor de 250 empresas.

INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.- Después de la recopilación de la información, buscamos el hacer una guía de:

- Cualidades y requisitos que debe reunir un ejecutivo.
- De las filosofías de las empresas respecto a la compensación de éstos mediante una Administración formal de sueldos.
- Del Analisis y Valuación de Puestos y sus diversos métodos.
- Del Mercado o región y su encuesta de sueldos. Aquí mostramos un caso práctico de la comparación de un puesto ejecutivo con los equivalentes del mercado.
- De las diversas Prestaciones y Beneficios que se les otorgan y finalmente,
- De su Evaluación del Desempeño y los diversos métodos de ésta.

También hicimos nuestras propuestas y conclusiones, mostrando cuál es la forma más adecuada según nuestras investigaciones de compensar a un ejecutivo.

1 FILOSOFIA DE LA EMPRESA Y ADMINISTRACION FORMAL DE SUELDOS.

1.1 Cualidades o condiciones que debe de reunir un ejecutivo.

1.2 Requisitos del Puesto.

1.3 La compensación como factor motivacional.

1.4 Filosofías de las empresas respecto a la compensación a ejecutivos.

1.5 Administración Formal de Sueldos.

1.5.1 Objetivos de la Administración Formal de Sueldos.

1.5.2 Diferencias básicas entre la compensación a ejecutivos y a empleados de menor nivel empresarial.

1.5.3 Qué representa principalmente el Sueldo para un ejecutivo.

1.5.4 Peligros de una deficiente Administración de Sueldos a Ejecutivos

1.5.5 Administración de Sueldos en la práctica.

1.6 Tipos de Aumentos de Sueldos.

1,1 CUALIDADES O CONDICIONES QUE DEBE DE REUNIR UN EJECUTIVO.

DON DE MANDO O LIDERAZGO.-

El liderazgo se encarga de guiar, conducir, dirigir y preceder. Es también el arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo.

El líder actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades. No se detiene - detrás de un grupo a impulsar y a afianzar; toma su lugar frente al grupo facilitando su progreso e inspirándolos para cumplir las metas de la organización.

El líder debe poseer una fuerte personalidad, es decir, debe de contar con aquellos valores del individuo que hacen que los demás lo admiren y lo sigan. Debe también poseer una autoridad real o informal, es decir, aquella que no le ha sido conferida por la empresa, sino que le es innata. Así mismo debe tener tacto, tanto en su forma de dirigir como de actuar, y debe de ser capaz de detectar los puntos fuertes y débiles de la empresa para así aprovechar todas las oportunidades que se le presenten a ésta.

SENTIDO PRACTICO.-

El ejecutivo debe tomar en cuenta todas las bases teóricas y no perderse únicamente en ellas, sino aplicarlas para solucionar de forma lógica y eficaz los problemas que se le presenten en la empresa.

ESPIRITU DE RIESGO.-

Inteligencia al tomar riesgos, es decir, tomar riesgos cuando éstos sean necesarios, calculando los posibles efectos y responsabilizándose por sus resultados.

VISION DE CONJUNTO.-

Captar los aspectos cruciales o de mayor importancia en una empresa. Conjuguar los objetivos a corto y largo plazo, realizando primero los de corto plazo, previendo anticipadamente las formas de solucionar los problemas para llegar a los objetivos a largo plazo.

CAPACIDAD DE ANALISIS.-

Saber separar de forma lógica, las diversas partes integrantes de un todo con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas, llegando así a conocer sus principios o elementos.

CAPACIDAD DE SINTESIS.-

Lograr la composición de un todo mediante la reunión de sus partes.

El ejecutivo debe de realizar un análisis de todos los elementos, posteriormente debe de reducirlos y sintetizarlos, aportando soluciones concretas a la empresa.

CAPACIDAD INDUCTIVA.-

Razonar de forma que eleve de lo particular a lo general.

CAPACIDAD DEDUCTIVA.-

Razonar de tal forma que logre sacar consecuencias de un principio, proposición o supuesto. Inferir yendo de lo general a lo particular.

ESFUERZO.-

Laboriosidad, exigencia, disciplina.

TENACIDAD Y CONSTANCIA.-

Continuar las cosas, persiguiendo los objetivos a través de los obstáculos. Mantener firmes sus decisiones a través del tiempo.

COHERENCIA Y CONGRUENCIA.-

El ejecutivo debe saber hacia donde vá y no dejarse llevar por impresiones superficiales o pasajeras.

SENTIDO HUMANO.-

Esto es esencial, ya que trabaja con el personal para lograr los resultados, ellos serán quienes bajo su dirección lo llevarén al éxito o al fracaso.

PREVISION.-

Determinar lo que se desea lograr en la empresa e investigar cuáles serán las condiciones futuras de la empresa para definir los diversos cursos alternativos de acción.

Implica anticipación de acontecimientos y situaciones futuras sin la cual sería imposible hacer planes.

INTEGRIDAD MORAL.-

Perseguir objetivos justos a través de medios lícitos. Sin ésta, el ejecutivo no se haría responsable por sus hechos.

PRUDENCIA.-

Debe dar una correspondencia y proporción entre los medios y fines.

ORDEN.-

Jerarquía de valores organizacionales. Actuar respecto a prioridades teniendo en cuenta aquellos puntos a cubrir de forma inmediata y a largo plazo.

SERENIDAD.-

"Capacidad de reflexión, paciencia y comprensión. No precipitarse con respecto a decisiones importantes." * (1)

Existen otras cualidades que debe reunir el ejecutivo de igual importancia, tales como:

- Aceptar un trabajo bajo presión y ser capaz de desarrollarlo satisfactoriamente.
- Tener una vida estable tanto dentro como fuera de la empresa.
- Subordinación de los intereses individuales al interés general.
- Capacidad de comunicación y convivencia.
- Espíritu de grupo.

* (1) Koontz/ O'Donnell. "Curso de Administración Moderna"

1.2 REQUISITOS DEL PUESTO.

Estos requisitos son delimitados por la empresa. Entre los principales se encuentran:

- Experiencia en el ramo.
- Idiomas
- Edad determinada.
- Posibilidad de viajar.
- Excelente presentación.
- Estudios Universitarios acordes con el puesto.
- Cursos posteriores.
- Nacionalidad Mexicana.
- Referencias personales y de su desempeño en otras o en la misma empresa.
- Conocimientos y profesionalismo en el ramo.
- Años en la empresa.
- Años en el puesto.
- Caracter (debe reunir las características personales antes mencionadas).
- Estado Civil.
- Formación Moral.

--Aficiones.

--Otras.

Como mencionamos anteriormente, éstos requisitos varían dependiendo de la empresa y de el nivel y puesto que la persona vaya a ocupar.

Estos puntos son observados en todas las empresas a través de sus Análisis y Descripciones de puestos.

Es así como podemos observar la importancia de los ejecutivos dentro de la empresa pues sus decisiones repercutirán en toda ella.

1.3 LA COMPENSACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL.

El esfuerzo motivacional en las empresas es un hecho de vital importancia para las organizaciones y para sus integrantes. Saber reconocer las principales variables de la motivación es parte del arte gerencial. La experiencia ha confirmado que el buen desempeño va precedido siempre de un alto nivel motivacional.

"Los máximos dirigentes de una empresa son por definición las personas sobre las que se depositan todas las presiones internas y externas y cuyo nivel de motivación resulta capital para la unidad social que interdepende de él." *(2)

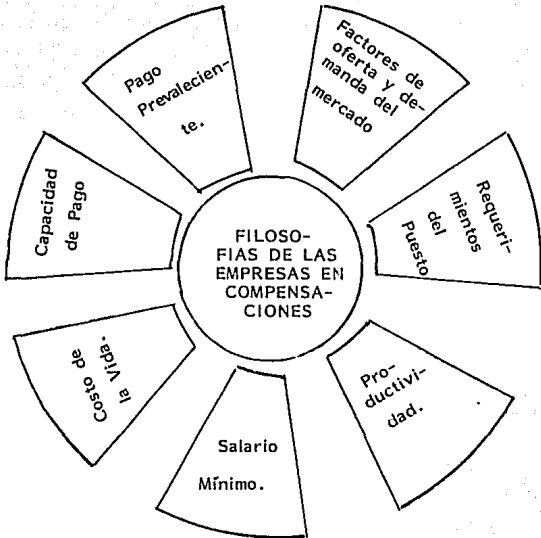
La compensación es uno de los grandes factores motivacionales para todo el personal de la empresa y de manera muy particular para los ejecutivos ya que es cada vez más difícil el que las personas satisfagan completamente sus necesidades primarias y secundarias.

La compensación viene a ocupar un papel vital para el ejecutivo pues busca satisfacer las necesidades de un nivel superior de vida tanto dentro como fuera de la empresa, y por eso ésta le otor-

*(2) Management Today. Revista Gerencial de México. Marzo 17
1987 . "Motivación, causa o consecuencia"

ga diversos beneficios que lo motivan a continuar, tales como: -
"Acciones en el club de golf", "Vigilancia de la casa de ejecutivos
en primer nivel", "Pago de contribución a Asociaciones profesiona-
les", etc.

1.4 FILOSOFÍAS DE LAS EMPRESAS RESPECTO A COMPENSACIONES A EJECUTIVOS.



PAGO PREVALECIENTE.-

Las empresas comúnmente deciden las tasas de pago que ofrecerán asegurándose de que otras estén pagando lo mismo por el mismo tipo de trabajo en el mismo mercado laboral y a veces en la misma industria, independientemente de su ubicación.

A la larga, una organización debe pagar el mismo o casi el mismo nivel general de sueldos y salarios a sus empleados que los competidores de la organización, o de otra manera no será capaz de atraer y conservar a una suficiente fuerza de trabajo en cantidad y calidad.

(Ver Gráfica # 3)

CAPACIDAD DE PAGO.-

La solvencia de una organización para pagar, rara vez determina la tasa precisa de sueldos y salarios; en vez de ello establece el rango dentro del cual se fuja el nivel de pago actual.

COSTO DE LA VIDA.-

Este criterio de compensación requiere ajustes de pago basados en aumentos o disminuciones de un índice aceptable del costo de la vida. Este es un punto muy importante, ya que el costo de la vida aumenta constantemente y por tanto los ajustes deben de realizarse con mayor frecuencia.

SALARIO MINIMO.-

Representa un presupuesto mínimo que indica cuanto dinero le cuesta a un trabajador y a su familia vivir a un nivel de existencia adecuado. Es fijada por la Ley Federal del Trabajo y se utiliza a niveles de menores niveles dentro de la empresa.

PRODUCTIVIDAD.-

A pesar de que éste criterio es de suma importancia, operativamente presenta muchos problemas y complicaciones en su definición y medición.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.-

Este punto lo explicaremos con mayor amplitud en el siguiente capítulo en lo referente a "Análisis y Descripciones de Puestos"

FACTORES DE OFERTA Y DEMANDA DEL MERCADO

A los sueldos y salarios los afectan las condiciones de oferta y demanda del mercado. Si baja la oferta de un mercado laboral en particular, aumenta el precio o salario por unidad de trabajo y viceversa.

Estos criterios o filosofías se consideran más bien parcialmente interrelacionados que como entidades de remuneración totalmente distintas.

Las condiciones del mercado de trabajo y el estado general de la economía, ligan todos éstos criterios de compensación, de modo que los cambios en un criterio con frecuencia son inseparables de las modificaciones en otro criterio.

Cada empresa posee su propia filosofía con respecto a la compensación de sus ejecutivos:

Algunas empresas buscan estar sobre el promedio del mercado del mismo ramo, motivándolos con un mayor sueldo, prestaciones y beneficios a su personal. Su objetivo es obtener una buena disposición y asegurar una labor adecuada por parte de éstos.

Los riesgos principales al tomar ésta postura son el incremento en sus costos por concepto de compensaciones. Esto se vé plasmado en los precios de los productos, los cuales pueden incluso llegar a ser incompetentes.

Esto se dá generalmente en empresas líderes o con posibilidades de expansión y que cuentan con un buen capital para destinarlo a éste recurso.

(Ver Gráfica #1)

Muchas otras empresas no toman en cuenta al mercado y otorgan a su personal las prestaciones y sueldos como consideran que lo merecen. Estas empresas pueden estar por debajo o por encima del mercado y tienden a los extremos, ya sea dando prioridades a unos sobre otros o por el contrario actuando de forma injusta, y esto genera a un personal descontento que busca su pronta salida a otras empresas.

Para evitar ésto, es necesaria una Administración Formal de Sueldos con bases reales.

(Ver Gráfica #2)

Otras empresas comúnmente deciden las tasas de pago que ofrecerán, asegurándose de que otras estén pagando lo mismo por el mismo tipo de trabajo y en el mismo mercado laboral. Como ya

mencionamos en lo referente a "Pago Prevaleciente". así las empresas ven en la capacidad de atraer y conservar a una suficiente fuerza de trabajo en cantidad y calidad, eliminando en lo posible riesgos a éste respecto. Esto se dá en la mayoría de las empresas generalmente en las de tipo medio.

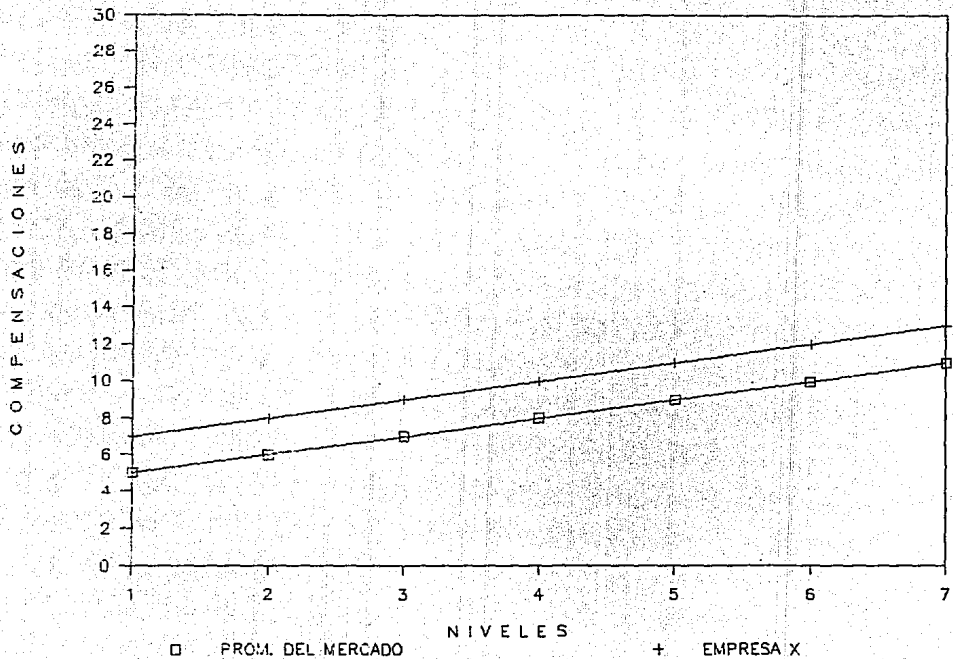
(Ver Gráfica # 3)

Algunas organizaciones pagan por debajo del promedio ya que sus posibilidades económicas las obligan a ésto. Generalmente como consecuencia su personal es de baja calidad, lo cual afecta directamente a la productividad de toda la organización. Esto se dá generalmente en empresas pequeñas o familiares con poco capital.

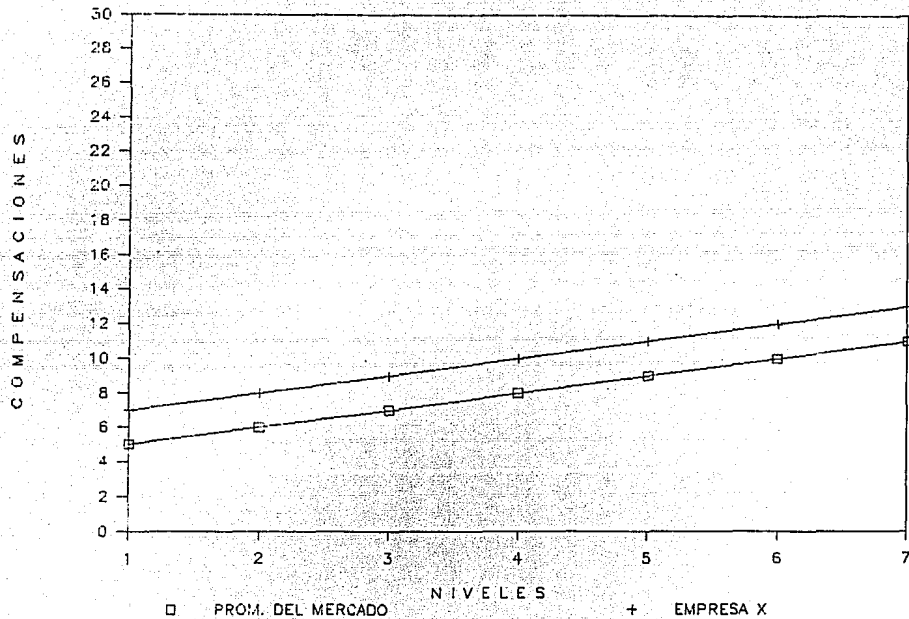
(Ver Gráfica # 4)

Lo anterior depende de la filosofía de cada empresa, de el tipo de ésta y por lo tanto en algunos casos puede llegar a ser más atractiva la empresa líder o con posibilidades de expansión.

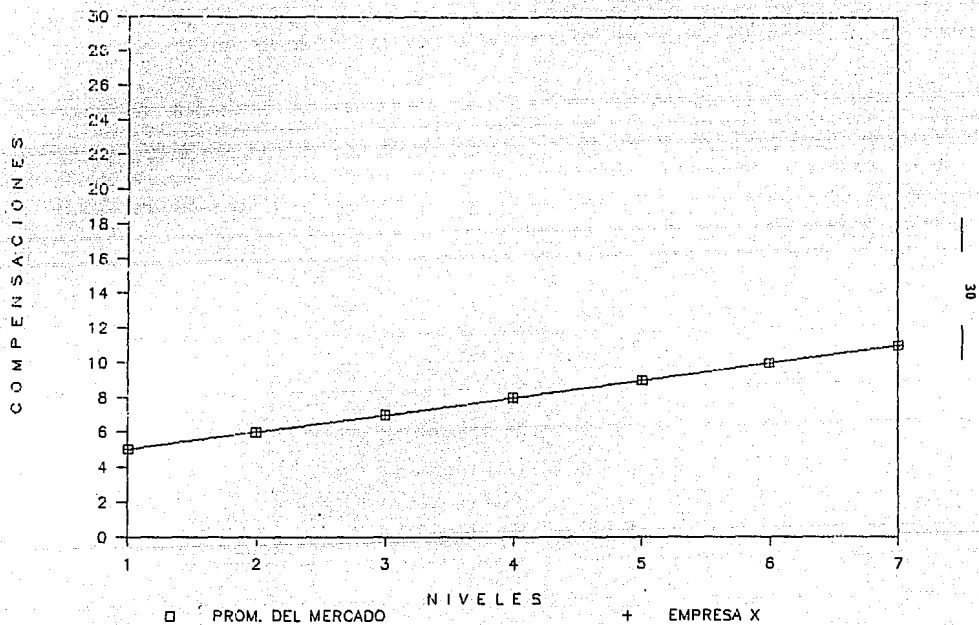
GRAFICA # 1



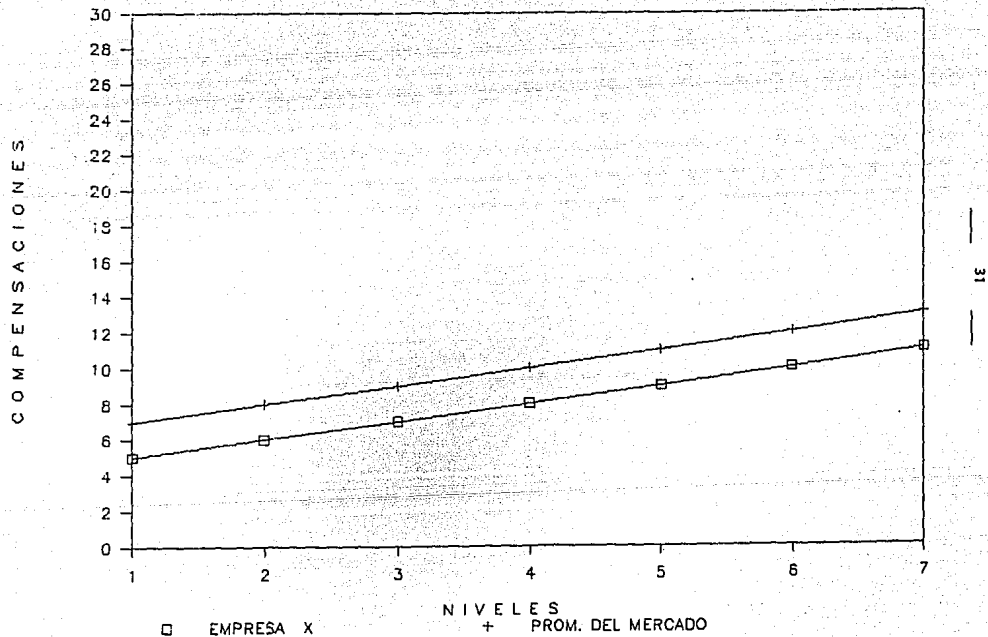
GRAFICA # 1



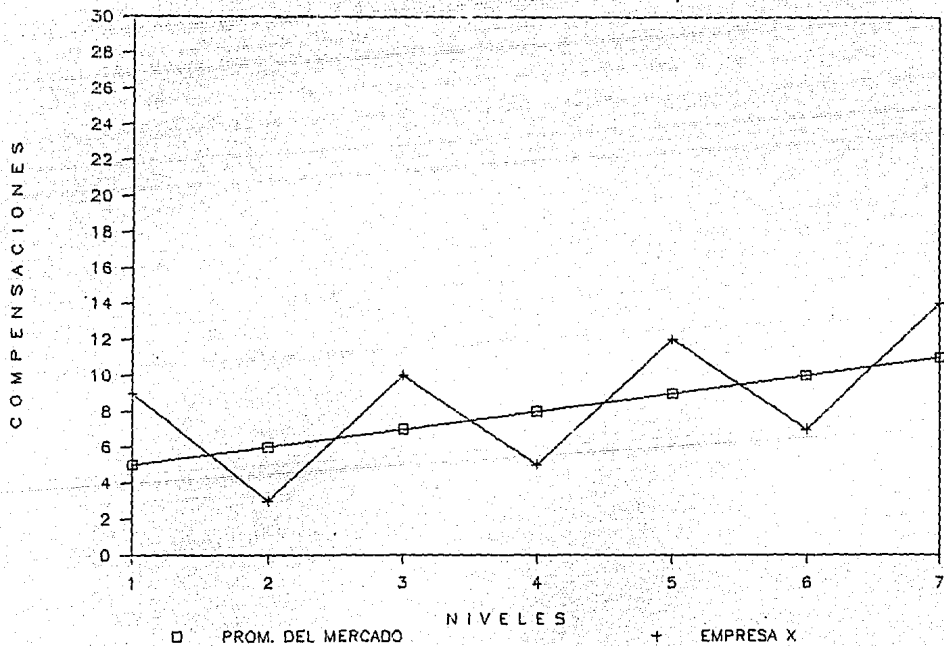
GRAFICA # 2



GRAFICA # 3



GRAFICA # 4



1.5 ADMINISTRACION FORMAL DE SUELDOS.

La Administración Formal de sueldos, es un procedimiento sistemático para establecer una sana estructura de remuneración a los ejecutivos, reduciendo las desigualdades entre los ingresos de los diferentes ejecutivos y de la organización en general.

Un buen programa de éste tipo mejora el espíritu de trabajo y reduce también la fricción intergrupala. También se encarga de fijar sueldos lo suficientemente altos para permitir a la compañía alistar ejecutivos deseables, motiva a las personas para trabajar por aumentos de sueldos y prestaciones y permite a la administración ejercer control eficaz sobre un importante renglón: Sueldos y Beneficios relacionados.

1.5.1 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION FORMAL DE SUELDOS

La Administración formal de Sueldos es la sucesión de actividades estructuradas para administrar productivamente la remuneración del personal. Sus principales objetivos son:

- Manejar objetivamente la remuneración.
- Conseguir y retener al personal necesario.
- Proporcionar satisfacciones al personal.
- Competir con el mercado del mismo giro de la empresa.
- Obtener una imagen interna y externa de buena remuneración.
- Obtener un personal competente, eficaz y eficiente.
- Aportar soluciones positivas a la problemática de pago.

1.5.2 DIFERENCIAS BASICAS ENTRE LA COMPENSA- CION A EJECUTIVOS Y EMPLEADOS DE MENOR NIVEL EMPRESARIAL.

La administración de sueldos para ejecutivos presenta la mayor parte de los problemas que se aplican a los empleados de oficina y producción, pero implica también ciertos problemas peculiares.

En todas las empresas, los empleados, ya sean obreros o gerentes esperan aumentos de paga con regularidad.

Para los obreros éstos aumentos suelen ser alzas generales que se dan simultáneamente a todos; sin embargo, a nivel ejecutivo - deben tomarse en cuenta las diferencias individuales, su grado -

de autoridad y responsabilidad, el nivel que ocupan dentro de la empresa y otros muchos factores.

A medida que se va ascendiendo en la jerarquía gerencial, se encuentra que los salarios básicos se complementan cada vez más - frecuentemente con compensaciones extraordinarias en forma de - prestaciones que van desde un seguro de vida y generosos planes de jubilación hasta afiliaciones al club campestre pagadas por la compañía.

La empresa busca el resolverle todos los problemas externos al ejecutivo en espera de una total dedicación y productividad en su desempeño.

El dinero o ingreso neto, tiende a ser más importante para los jóvenes con una familia que sostener y que comienzan su lucha hacia arriba, que para las personas mayores que ya han pasado por ésta etapa." * (3)

Las prestaciones y beneficios son un atractivo mayor, principalmente para los ejecutivos de más edad y mejor remunerados."* (4)

* (3) Industrial Relations "Compensation Preference of Managers"

Vol 3. No. 3 Mayo 1964 E.U.A. Págs 135

* (4) Martínez Villegas Fabián "El Ejecutivo en la Empresa Moderna". México, pág 144.

En la mayoría de las empresas, el dinero no se utiliza como un instrumento de motivación a cierto nivel ejecutivo, sino las prestaciones como mostraremos en el capítulo 3.

Aunque muchos programas de prestaciones empezaron con una actitud paternalista por parte de la empresa, los empleados han llegado a tomarlos muy en serio y a considerarlos como uno de los elementos más importantes de su remuneración.

Los ejecutivos esperan que la compañía se mantenga a éste respecto a la par con las otras e introduzca programas de compensaciones y prestaciones nuevas cuando lo hacen otras organizaciones. Además, la gerencia tiene que mantener sus costos bajo control.

Las prestaciones pueden ser más difíciles de presupuestar que los sueldos y frecuentemente resultan mucho más costosas de lo previsto, a pesar de la gran disminución en impuestos que éstas representan.

**1.5.3 QUE REPRESENTA PRINCIPALMENTE EL SUELDO
PARA UN EJECUTIVO.**

- A) Pago a cambio de algo que se tiene que hacer, aceptar y - responsabilizarse.
- B) Medio para resolver problemas económicos, pero sobre todo morales, de status y autoridad.
- C) Lo que vale él con respecto a otros (poder y jerarquía)
- D) Lo que la empresa piensa que su trabajo y él valen.

**1.5.4 PELIGROS PRINCIPALES DE UNA DEFICIENTE
ADMINISTRACION DE SUELDOS.**

- A) Personal descontento e insatisfecho.
- B) Baja eficiencia y por lo tanto productividad.
- C) Pérdida del personal mas competente de la empresa.
- D) Dificultad para conseguir al personal necesario.
- E) Favoritismo e irregularidades.
- F) Mala imagen de la organización en la comunidad empresarial.

1.5.5 ADMINISTRACION DE SUELDOS EN LA PRACTICA.

En la práctica deben de revisarse los sueldos por individual, considerando de manera muy cuidadosa el desempeño y potencial del individuo.

Así mismo, debe de tomarse en cuenta el poder adquisitivo y revisarse los sueldos de manera más profunda y con mayor frecuencia.

También se considerará que los aumentos sean en cantidades que mantengan el sueldo del individuo en el lugar que la gerencia considere correcto, en relación a la guía del rango de su nivel.

1.6 TIPOS DE AUMENTOS DE SUELDOS.

A) AUMENTO POR AJUSTE.

Los ajustes de sueldos son utilizados únicamente para colocar a las personas en el mínimo de su rango de salario.

Los cambios en condiciones económicas se reflejarán en la escala de sueldos que se revisará y redistribuirá en intervalos apropiados.

B) AUMENTO POR MERITO.

Los aumentos por mérito son dados por mejoras en desempeño o por un desempeño satisfactorio continuo.

Estos aumentos están diseñados para estimular el incremento de la efectividad personal y para permitir que los individuos logren progresar dentro de sus rangos de sueldos. Los aumentos de sueldo por mérito deben proveer la buena colocación del individuo dentro del rango de sueldos de su puesto más el valor motivacional inherente a su progreso.

c) AUMENTO POR PROMOCION.

De acuerdo con el principio de que a los empleados se les deberá recompensar en proporción a sus contribuciones, los aumentos por promoción son normalmente otorgados por desempeñar puestos con mayores responsabilidades.

Por lo general el aumento por promoción implica una transferencia a un Nivel Superior. * (5)

* (5) INFORMACION OTORGADA EN DUPONT DE MEXICO

Por el Jefe de Compensaciones. Lic. Arturo Fisher.

México, 1989.

- 2 **ANÁLISIS Y VALUACION DE PUESTOS**

- 2.1 **Análisis de los Puestos de Altos Ejecutivos.**
 - 2.1.1 **Principales Problemas.**
- 2.2 **Qué debe contener el Análisis de Puestos de los Ejecutivos.**
 - 2.2.1 **Ejémplos de Descripciones Genéricas de Puestos de Ejecutivos.**
 - 2.2.2 **Ejémplo de Análisis de Puestos de un Ejecutivo.**
- 2.3 **Valuación de Puestos.**
- 2.4 **Principales Métodos de Valuación de Puestos.**
 - 2.4.1 **Método de Gradación Previa o Clasificación.**
 - 2.4.2 **Método de Categorías o Alineamientos.**
 - 2.4.3 **Método de Comparación de Factores.**
 - 2.4.4 **Método de Valuación por Puntos.**
- 2.5 **Mantenimiento y vigencia de las valuaciones.**
 - 2.5.1 **Análisis y Justificación de un Sistema de Valuación.**
- 2.6 **Encuesta Regional de Sueldos.**
 - 2.6.1 **Ejemplo de una Encuesta de Sueldos y Beneficios para Ejecutivos.**

2.1 ANALISIS DE LOS PUESTOS DE EJECUTIVOS.

El Análisis de Puestos, es una técnica que, si bien es de enorme utilidad para la totalidad de los puestos de la empresa, reviste una importancia mayor tratándose de las funciones de los Altos Ejecutivos.

La labor que se desempeña en éstos puestos es indiscutiblemente de máxima trascendencia para una empresa. Sus actividades los convierten no sólo en el cerebro de una organización, sino en el corazón mismo de la organización, a quien corresponde impulsar y moderar la vida de toda la negociación.

El realizar el Análisis de Puesto de un alto ejecutivo, sin embargo, no es lo mismo que hacer un análisis de puesto de un empleado o trabajador cualquiera.

Su elaboración presenta problemas específicos que a continuación analizaremos:

2.1.1 PROBLEMAS PRINCIPALES DE EL ANALISIS DE PUESTOS DE EJECUTIVOS.

PRIMER PROBLEMA: LA ADAPTACION DE HOMBRE Y PUESTO.

Tratándose del puesto de un alto ejecutivo, los mínimos normales que pueden y deben exigirse, fácilmente son superados (o de hecho se desea y conviene que sean superados) por quien ocupa el puesto.

Un ejecutivo que se conforma con hacer lo estrictamente necesario y normal, es mucho menos valioso que otro que hace innovaciones, reforma, desarrolla y mejora la empresa que le está encomendada.

Un análisis hecho sin tomar en cuenta éstas características, puede referirse sólo a mínimos superables, que se desea como cosa normal sean superados y que de hecho se estén superando.

En el caso de las funciones de altos ejecutivos : "El Puesto es el Hombre"

SEGUNDO PROBLEMA: CONJUNCION DE VARIOS PUESTOS EN UN SOLO HOMBRE.

Con gran frecuencia, sobre todo en las empresas de pequeña o mediana magnitud, un mismo hombre ocupa varios puestos ejecutivos, porque económicamente es imposible poner en cada uno de los que teóricamente debieran existir, una persona.

Suele ocurrir también que la misma costumbre vincule determinadas funciones al gerente general.

Pueden también reunirse en un mismo Análisis las diversas funciones, separándolas en la Descripción según la naturaleza de -- cada una de ellas. En éste caso se cuidará de hacer que en la Especificación de Puesto se coloquen los requisitos mínimos que, sean necesarios, ya no en razón de una de las funciones, sino -- del conjunto de todas las que se asumen.

TERCER PROBLEMA: CONJUNCION DE FUNCIONES Y JERARQUIAS.

Suele presentarse también en los Análisis de los altos ejecutivos

la dificultad que surge de la confusión entre la función que se realiza y el status o jerarquía que se tiene.

Es por ésto que es necesario el Establecimiento de una Estructura Organizacional.

2.2 QUE DEBE CONTENER EL ANALISIS DE PUESTOS DE UN EJECUTIVO.

Evidentemente éste Análisis, aunque sigue los lineamientos de un Análisis en General, requiere de una estructura absolutamente específica y distinta de los Análisis ordinarios. Debe contener:

1.- TITULO DEL PUESTO.-

Este, además del problema ya analizado anteriormente de con fusión de jerarquías y funciones, implica que esté perfectamente determinado dentro del sistema de la organización de la empresa el método para fijar los títulos.

2. _ POSICION EN LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

El ejecutivo es centro al que convergen todas las líneas su periores de autoridad y responsabilidad. Por ello tiene que fijarse cuidadosamente su posición jerárquica determinando:

- a) Además de su jefe inmediato, al cual reporta respecto de la mayoría de los problemas que tiene a su cargo, aquellos otros jefes a los que debe meramente informar, o bien que tiene sobre él una autoridad funcion

nal y por lo tanto parcial.

- b) Distinción de los subordinados que de forma inmediata reportan ante él, ya sean de carácter lineal, o de staff, y aquellos otros que aunque son subordinados de quienes dependen inmediatamente de él, siguen estando bajo su responsabilidad.
- c) El alto ejecutivo es una fuente de contactos, tanto con todos los miembros de la empresa, como aquellos que fuera de ella, están relacionados con la misma. Sin embargo en el análisis, deben marcarse sólo aquellos contactos permanentes que por su importancia tipifican al puesto.

3.- DEBERES GENERALES.-

En la definición general de un alto ejecutivo se corre el peligro de poner en ella cosas de suma vaguedad por la misma amplitud y variedad de las funciones de un jefe de ésta categoría. Debe tomarse en cuenta la función que llena éste puesto para la empresa, la misión específica que se le tiene encomendada, lo que espera la empresa de su trabajo, y las razones que justifican la posición jerárquica que se le ha otorgado dentro de la organización.

Otros aspectos que ayudan a formular la definición son los que se derivan de los elementos de la administración:

- 1.- Previsión.- ¿qué le corresponde realizar respecto de lo que se puede hacer?
- 2.- Planeación.- ¿ en qué grado interviene en la fijación de lo que se vá a hacer?
- 3.- Organización.- ¿Hata qué punto y en qué forma tiene a su cargo determinar el cómo se va a hacer?
- 4.- Integración.- ¿En qué sentido interviene en la elección de las personas con quienes se va a hacer?
- 5.- Dirección.- ¿ En qué aspectos y en qué sentido le corresponde ver que se haga? (De aquí el nombre de Director)
- 6.- Control.- ¿En qué grado tiene encomendado revisar cómo se ha hecho?

4.- FUNCIONES BASICAS.-

Equivale a la Descripción genérica del Análisis ordinario, pero con características especiales como son:

- a) Debe seguirse un orden funcional no riguroso o predefinido.
- b) La clasificación es esencial y por tanto debe de utilizar la definición realizada por los elementos de la adm

nistración, la división real de los departamentos que de hecho existen o deberían existir en la empresa, una conveniente separación y distribución en la descripción y finalmente debe abarcar tanto las funciones que directamente vigila en sus subordinados como aquellas que sólo lleva a cabo indirectamente a través de éstos.

5.- DESCRIPCION ESPECIFICA

En ésta descripción habrá de distinguirse las actividades diarias de las periódicas y eventuales y valorarlas en tiempo.

6.- ESPECIFICACION DEL PUESTO.-

Esta especificación constituye lo más importante, pero a la vez lo más difícil y técnico en el Análisis de Puestos de Ejcutivos.

En cada empresa se requieren de factores diversos, pero mencionaremos los más usuales:

a) --Conocimientos necesarios.-

--Conocimientos de tipo académico, tipo de escuela en que deben de haberse recibido. (no por tener un título es apto para el puesto)

-- Nivel de cultura general que se requiere.

-- Experiencia adicional a los conocimientos tanto ad-

quiridos dentro como fuera de la empres y especificación del tiempo normal en el que un ejecutivo puede considerarse capacitado para ocupar el puesto.

- Puestos y jerarquías por los que debe haber pasado. (aquí hay algunas excepciones)
- Tiempo en el que después de entrar al puesto, la persona ya lo desempeñará con eficiencia normal.

- b) Autoridad.- Deben precisarse el grado de autoridad que ejerce y la responsabilidad que asume.
- c) Responsabilidad.- Este factor debe fijarse cuidadosamente, de manera que corresponda a la autoridad concedida. "A cada grado de autoridad conferida corresponde natural y necesariamente un grado de responsabilidad asumida y viceversa." * (6)
- d) Finalmente conviene poner las características que se requieren para ocupar el puesto: intelectuales, físicas, sociales, morales, psicológicas, etc.

* (6) Reyes Ponce Agustín. "Análisis de Puestos" Editorial Limusa. México 1980. 1a. Ed. Pág. 33.

2.2.1 EJEMPLOS DE DESCRIPCIONES GENERICAS DE
PUESTOS EJECUTIVOS.

ENCUESTAS HECHAS PARA FUNCIONES COMUNES A LOS SECTORES INDUSTRIAL, COMERCIAL, HOTELES Y CASAS DE BOLSA.

* (7)

001 DIRECCION GENERAL.-

Ejecutivo superior de la empresa, reportando normalmente al Consejo (o al grupo corporativo en algunos casos de Empresas de Grupo).

Como tal, es responsable por la realización de los objetivos de la compañía en cuanto a ventas, utilidades y penetración en el mercado.

Es responsable además por la formulación de políticas de administración y por obtener la colaboración de ejecutivos adecuados para asegurar el éxito de la gestión administrativa.

015 GERENTE DE CREDITO Y COBRANZA.-

Responsable por supervisar la función de crédito y cobranza, incluyendo informes crediticios, implantación de las políticas de

* (7) Análisis de Mercado de Remuneraciones y Prestaciones.

"Ejecutivos 88". Rimsky y Asociados.

crédito y fiscalización de cobranza ordinaria y atrasada.

034 GERENTE DE RECURSOS HUMANOS.-

Ejecutivo máximo a cargo de la función administrativa del personal en todas sus facetas, incluyendo selección, contratación, entrenamiento, compensaciones, relaciones industriales, relaciones laborales y comunicaciones al personal.

Responsable por definir y recomendar políticas de administración de personal y por implantarlas una vez aprobadas. En el caso de grupos corporativos puede actuar en capacidad asesora para todas las empresas de grupo.

039 GERENTE DE COMPENSACIONES.-

Secunda a la Dirección de Recursos Humanos en el área de compensaciones y prestaciones al personal.

Mantiene al día los registros sobre descripciones y evaluaciones de puestos.

Obtiene información de mercado sobre compensaciones y participa en encuestas de remuneraciones.

Hace recomendaciones a la superioridad sobre aumentos periódicos a los tabuladores.

NOTA.- Estas descripciones fueron tomadas al azar de un --

total de 174 empresas entre las cuales están:

Empresas de productos de consumo.

Industria liviana.

Industria pesada.

Empresas comerciales

Hoteles y empresas de servicios

Casas de Bolsa

Bancos.

Rimsky y Asociados es una empresa de consultoría especializada en el área de remuneraciones y compensación a ejecutivos a nivel internacional.

EXITORAMA, S. A.

ANALISIS DE PUESTO.

Nombre: Director de Recursos Humanos Fecha: Nov. 23, 19__

Titular: Jorge Torres Vargas Analista: X. Flores

Reporta a: Director General

Aprobación 1) _____ 2) _____

DESCRIPCION GENERAL:

Obtener, retener y propiciar el desarrollo de los recursos humanos que cuantitativa y cualitativamente requiera la Empresa para lograr sus objetivos, mediante la planeación, recomendación, puesta en marcha y mantenimiento de las políticas, sistemas y procedimientos de personal más adecuados.

DIMENSIONES:

Personal Total:	500
Nómina Anual:	2.0 MM (Dlts.)
Presupuesto Operativo:	100 M (Dlts.)
Personal Subordinado:	8
Nómina Anual:	32 M (Dlts.)

NATURALEZA Y ALCANCE:

El titular reporta directamente a la Dirección General y forma parte del Comité Directivo de Recursos Humanos, integrado por ocho Gerentes Departamentales más, y que tiene por finalidad principal aprobar las normas, sistemas y procedimientos de personal dentro de las políticas correspondientes aprobadas por la Dirección.

El titular también es miembro y Secretario del Comité de Valuación de Puestos, cuya misión principal es la de fijar y revisar periódicamente el valor relativo de cada puesto para la Empresa; es miembro y coordinador del Comité de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, que tiene como misión fundamental la de calificar el ajuste actual entre los hombres y los puestos, y planear las medidas necesarias para propiciar el constante desarrollo y utilización del talento individual.

Para cumplir su cometido, el titular cuenta con una estructura funcional compuesta de cinco unidades, cada una encabezada por un Gerente que le reporta directamente al titular, como sigue:

I. Unidad de Planeación:

Esta unidad se ocupa de proyectar a futuro los puestos de la Empresa tanto en cuanto a contenido como a requisitos individuales. Estudia continuamente las necesidades empresariales actuales y futuras, especialmente analizando y propiciando la comprensión de la interdependencia de las responsabilidades de los diversos puestos de la Organización, en cuanto éstas se relacionan con el logro más efectivo de los resultados finales consonantes con las metas de la empresa.

II. Unidad de Desarrollo.

Esta unidad se encarga del diseño y adecuada aplicación de programas eficaces de orientación y entrenamiento que satisfagan las necesidades de adiestramiento individual y de grupo, tanto de los Directivos como de los empleados en general, para lo cual puede recurrir tanto al propio personal de la Empresa como a las agencias externas, nacionales o del extranjero, que considere apropiadas para el caso.

III. Unidad de Selección.

Esta unidad se ocupa de la búsqueda, selección, colocación y reasignación del personal, excluyendo a los Directores Divisionales, para lo cual debe diseñar, aplicar y revisar continuamente los instrumentos y procedimientos que sean más efectivos.

IV. Unidad de Sueldos.

Esta unidad se ocupa del mantenimiento eficaz del sistema de administración de sueldos de la Empresa, que incluye principalmente la valuación y revaluación de los puestos, la administración de sueldos dentro de las políticas aprobadas, y la calificación del desempeño individual.

V. Unidad de Beneficios.

Esta unidad se ocupa de la administración de los planes de pensiones, seguros de vida y de salud de la Empresa, revisándolos periódicamente para asegurarse de que los empleados reciben los beneficios máximos dentro de las políticas aprobadas.

Por lo que respecta a la función a su cargo, el titular se enfrenta al problema que representa la aguda carencia de personal calificado en el país especialmente en el ramo de la Empresa; esto hace difícil la competencia por la atracción de individuos talentosos, y exige mayor esfuerzo en cuanto al diseño de programas de entrenamiento que logren abreviar el tiempo de preparación sin perder la calidad del resultado. Por otra parte, la situación de las técnicas de administración de recursos humanos tanto en el país como en la Empresa, es apenas embrionaria y se presta a la innovación.

Finalmente, el titular requiere obtener la aprobación del Director General en lo que respecta a la implantación de nuevas políticas de personal; pero una vez aprobadas él puede decidir por sí mismo todo lo referente a los sistemas y procedimientos que sean necesarios para implementar esas políticas. También debe proponer a la Dirección General el presupuesto operativo del Departamento, que una vez aprobado puede administrar con toda libertad.

FINALIDADES:

1. Coordinar la planeación de los recursos humanos para asegurar su óptima utilización en toda la Empresa.
2. Participar en el diseño de los puestos y de los sistemas de calificación de los recursos humanos, para lograr el desarrollo armónico de la Empresa y de su personal.
3. Mantener en operación un sistema de remuneración adecuado, que asegure una compensación equitativa, remuneradora y motivadora en toda la Empresa.
4. Crear y administrar los programas de adiestramiento necesarios para garantizar la continuidad en todos los niveles de la Empresa.
5. Crear y administrar los procedimientos necesarios de selección y colocación que aseguren la disponibilidad de personal suficiente y calificado en todos los niveles de la Empresa.
6. Administrar los programas de beneficios para propiciar un clima de armonía y bienestar entre el personal. * (8)

*(8) Información otorgada por el Lic. Ignacio Basagolti Caicoya, Gerente de Compensaciones de Stanhome de México. S.A. de C.V.

2.3 VALUACION DE PUESTOS.

Una vez que se tienen elaborados los Análisis de los Puestos a intervenir en la estructura de sueldos se pasa a su valuación. La Valuación de Puestos consiste en determinar el valor relativo de cada puesto, en relación con otros puestos de la organización para el cual existen varios sistemas con los que los dichos puestos obtendrán el nivel correspondientes de sueldo o salario.

La Valuación de Puestos busca la remuneración justa a todos los puestos de la empresa, logrado a través de una congruencia interna en relación a los sueldos existentes en la empresa y una congruencia externa con relación a los sueldos existentes en el mercado.

La Valuación de Puestos está encaminada a la obtención de los siguientes objetivos:

- Proporcionar datos reales definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos.
- Contar con una base equitativa para la Administración de Sueldos y Salarios.

- Establecer una estructura de salarios comparable a las otras compañías.
- Permitir a la Administración medir y controlar con mayor precisión sus costos de personal.
- Proporcionar una estructura para la revisión periódica de sueldos y salarios.
- Crear principios claros y técnicas imparciales que permitan un tratamiento más objetivo de las compensaciones.
- Ayudar a la colocación, ascenso, transferencia y capacitación del personal.
- Aclarar funciones de autoridad y responsabilidad, simplificando así el trabajo y eliminando funciones duplicadas.
- Reducir quejas y rotación de personal.

Como podemos observar, la valuación de puestos nos proporciona información tanto para la solución de problemas de sueldos y beneficios(económicos) así como también información para la resolución de necesidades sociales y legales.

La valuación de los puestos de ejecutivos es asimismo de gran valía para la compañía en cuestión de su remuneración, aunque también deben tomarse en cuenta los "Estándares de realización ejecutiva", ya que para la fijación de un sueldo, influye más que

nada lo que han logrado y no sólo el valor del puesto mismo.

2.4 PRINCIPALES METODOS DE VALUACION DE PUESTOS.

Con el fin de determinar el valor relativo de los puestos, existen 4 métodos básicos dentro del sistema de Valuación de Puestos. Estos metodos pueden clasificarse en 2 grupos:

1.- No cuantitativos: Aquí se incluyen los:

- Método de Categorías o Alineamiento
- Método de Clasificación o Gradación Previa.

Estos métodos se caracterizan por su máxima simplicidad, la que los hace sumamente fáciles y rápidos, pero que al mismo tiempo los vuelve un tanto empíricos.

2.- Cuantitativos: Aquí se incluyen los:

- Método de Comparación de Factores
- Método de Valuación por puntos.

Estos métodos revisten un carácter más técnico, pero que por lo mismo suponen complicaciones mayores.

Existen otros métodos tales como el Método de Guías y Perfil-Guía de Hay que presentan en realidad una combinación de los métodos de valuación de puntos y el Método de comparación de factores.

2.4.1 METODO DE GRADACION PREVIA O CLASIFICACION.

Este método consiste en clasificar los puestos en niveles o grados de trabajo previamente establecidos.

ETAPAS PRINCIPALES:

- Fijación previa de grados de trabajo.- De acuerdo a las características de las labores de la empresa, se fijan en determinados grados o niveles en los que puedan quedar clasificados todos los puestos de la negociación. Se hace sin sujetarse a reglas técnicas determinadas, sino mediante la simple apreciación de los principales grupos que se forman con las labores de la empresa. Se recomienda que sean de 5 a 8.

Ejemplo: Calificados: (Secretarías, taquimecanografas)
No Calificados (Mensajero, Mozo)
Funcionarios (Gerentes, Jefes)

- Clasificación de los puestos dentro de los grados.- Se hace la comparación de los datos que consignan las especifica-

ciones de puestos con cada uno de los grados para determinar en cual debe quedar catalogado el puesto en cuestión.

VENTAJAS.-

- Rápido y sencillo
- Comprendido y aceptado facilmente por los trabajadores
- Costo bajo
- Para empresas cuyo personal forme grupos claramente definidos.

DESVENTAJAS.-

- Subjetividad del método que constituye un juicio superficial sobre el valor de los puestos.
- Los aprecia globalmente sin distinguir los elementos o factores que los integran.
- No establece jerarquía entre los puestos clasificados en el mismo grado.

Elección de un comité para la construcción de la escala.



Identificar las clases o grados de puestos que cubran a todos los puestos que se van a valorar.



Describir las clases o grados y sus características.



Clasificar cada puesto dentro de una de las clases predeterminadas.



Asignar valores monetarios a las clases y a sus puestos.



Instalar un chequeo periódico del sistema y del valor de los puestos.

2.4.2 METODO DE CATEGORIAS O DE ALINEAMIENTO.

A través de éste método, los puestos de una empresa se ordenan, comparan y valúan de acuerdo a las series de orden formadas por cada uno de los miembros de un comité de valuación, respecto de los puestos básicos de la misma.

ETAPAS PRINCIPALES:

- Integración de un comité.- Preferiblemente de 6 miembros:
(2 supervisores, 2 representantes de los trabajadores, 1 miembro del departamento de personal y 1 tecnico asesor)

- Fijación de puestos tipo o básicos.- No deben de sufrir cambios frecuentes, deben de ser puestos característicos de la em presa y rama industrial, deben de ser escogidos de forma que sus salarios estén a distancias similares y que vayan desde el de ínfima hasta el de máxima categoría y nunca deben de ser más del 20% del total de los puestos.

- Formación de series de orden.- Cada valuator ordena los pues tos tipo de acuerdo a su orden de importancia, mediante un número de tarjetas iguales a las de los puestos tipo y que contengan el nombre de cada puesto y su descripción genérica.

- Combinación y promediación de las series y luego su registro.

	Miembros del comité.	
Título del Puesto		Promedio.
(Menor Categoría)		
(Mayor Categoría)		

- Ordenamiento de los puestos tipo de mayor a menor categoría según su promedio y se colocan junto a los salarios que se están pagando y revisando así cuales deberán de ser ajustados. Esto significa el agregar las dos columnas siguientes:

Número de orden según promedio.	Sueldo Diario

- Arreglo de los salarios fuera de orden.
- Clasificación de los demás puestos.- Los puestos que quedan por valuar se comparan con los puestos tipo para determinar su posición relativa y su salario correspondiente.

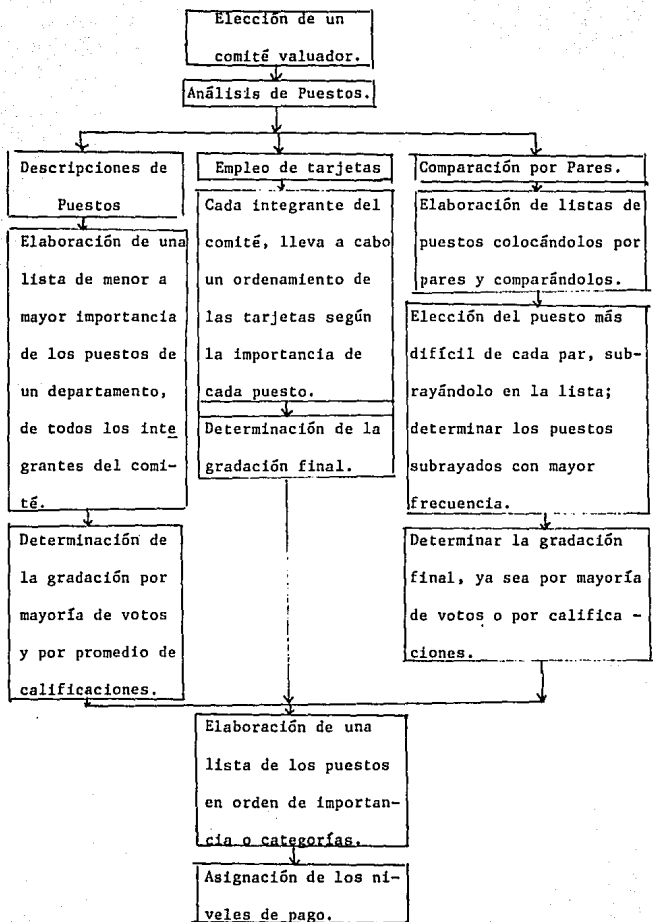
VENTAJAS.-

- Fácil, rápido y puede ser comprendido por todos los trabajadores.
- Su instalación es exitosa en pequeños comercios y oficinas con pocos puestos que valuar.
- Su implantación es sencilla y de bajo costo pues involucra el empleo de poco tiempo y material.

DESVENTAJAS.-

- Toma al puesto en su conjunto sin analizar los elementos o factores que lo integran.
- Representa un promedio de apreciaciones subjetivas que no se fundan en elementos técnicos en amplitud suficiente.

- Es difícil utilizarlo para un gran número de puestos, por lo cual no se aconseja para valuar un universo mayor a 30 puestos. Su eficiencia disminuye a medida que aumenta el tamaño y complejidad de la organización.
- Este método no indica la distancia que existe entre los puestos, es decir, qué tan diferentes son unos de otros.



2.4.3 METODO DE COMPARACION DE FACTORES.

Este método puede considerarse como un perfeccionamiento del método de valuación por alineamiento y consiste fundamentalmente en ordenar los puestos de una empresa en función de sus factores principales (Habilidad, Esfuerzo, Responsabilidad y Condiciones de trabajo) y, además de acuerdo con un valor monetario -- asignado a cada uno de éstos factores combinando finalmente ambos resultados.

ETAPAS PRINCIPALES.-

- Integración de un comité y determinación de puestos tipo.
- Selección de factores (No más de 6)
- Distribución del salario entre los factores.- Cada miembro del comité distribuye o reparte el salario de cada uno de los puestos tipo entre los diversos factores adoptados.
- Promediación de salarios por factor que vendrán a formar una escala de salarios por factor.

TITULO	REQ.	REQ.	RESP.	COND.	HABILIDAD	SALARIO
PUESTO	MENT.	FIS.		TRAB.		MENSUAL
	650-	490.-	190.-	250.-	100.-	1680.-

TITULO	REQ.	REQ.	RESP.	COND.	HABILIDAD	SALARIO
	MENT.	FIS.		TRAB.		MENSUAL
	ES	ES	ES	ES	ES	
	126 1	480 1	220 8	254 2	100	1680.-

- Formación de series en función de cada factor.- Se lleva a cabo una valuación por alineamiento, tomando en cuenta uno solo de los factores adoptados. Se registran las series de cada miembro y se promedian obteniendo la columna denominada "Serie Final".

TITULO DEL PUESTO	MIEMBROS DEL COMITE					PROMEDIO	SERIE FINAL
	A	B	C	D	E		
F. de Herramienta	1	1	1	1	1	1.0	1
Electricista.	3	2	4	3	3	3.0	3
H A B I L I D A D.							

- Registro general de la "Series formadas por factor" (no se promedian.

TITULO DEL PUESTO	HAB.	R. M.	R. F.	RESP.	COND. TRAB.
Fab. Herramientas	1	1	8	2	8

- Comparación del orden de puestos con la escala de Salarios.

TITULO DEL PUESTO	HAB	R. M.	R. F.	RESP	COND TRAB.
	1 1	1 1	8 8	2 3	8 8

* Si hay alguna discrepancia debe analizarse el porqué de ésto y posteriormente negociar esto.

- Determinación de las series finales por factor.- El orden de los puestos y la Escala de Salarios deben de ser totalmente iguales.

TITULO DEL	HABILIDAD			REQ. MENT.			REQ. FISIC.			RESPONSAB.			COND. TRAB		
	OP	ES	\$	OP	ES	\$	OP	ES	\$	OP	ES	\$	OP	ES	\$
	1	1	630	1	1	480	6	6	220	2	2	250	6	6	100

- Valuación de los demás puestos.- Llenar la siguiente forma, que le servirá a la empresa como escala para realizar el conveniente ordenamiento y ajuste de salarios de los demás puestos de la empresa.

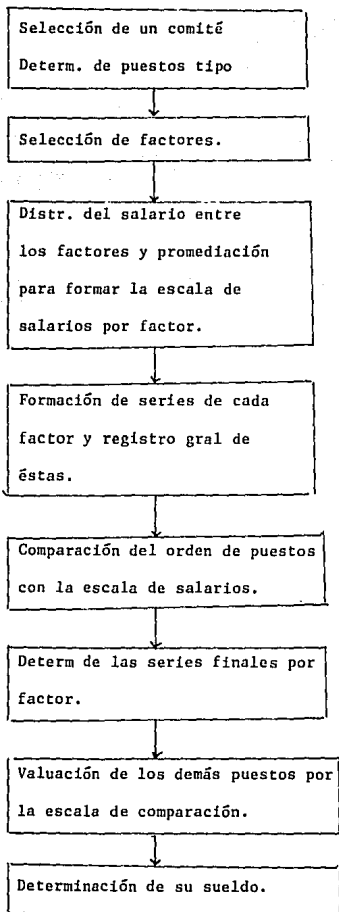
SUELDO MENSUAL	HABILIDAD	R. M	R. F.	RESP.	COND. TRAB.
9,000.- a 8,000.-					
8,000.- a 6,500.-	Fab de Herram.				
6,500.- a 4,000.-				Elect.	Elect.
.....					
...					
a 500.-	Peón				

VENTAJAS.-

- Estudia y analiza el puesto descompuesto en sus factores.
- El uso de un número reducido de factores hace relativamente sencillo su manejo.
- Una vez que las escalas de comparación están determinadas, es relativamente fácil valuar otros puestos sin necesariamente especialistas altamente capacitados para ésto.

DESVENTAJAS.-

- La inclusión de la escala monetaria limita la apreciación objetiva de los puestos.
- El uso de un número muy escaso de factores limita también la correcta apreciación de la realidad.
- Se requiere de mucho tiempo.



2.4.4 METODO DE VALUACION POR PUNTOS.

El método que ha logrado mayor aceptación a la fecha, es indiscutiblemente el de Valuación por Puntos que consiste en ordenar los puestos de una empresa asignando cierto número de unidades de valor, llamadas puntos a cada uno de los factores que lo forman.

ETAPAS.-

a) Se establece un comité valuador y un conjunto de puestos tipo que ya hemos explicado en los anteriores métodos.

b) Se determinan los factores.

Los que generalmente se utilizan son: Habilidad, Esfuerzo, Responsabilidad y Condiciones de Trabajo, pero de hecho, algunos de éstos deberán dividirse en 2 o más de acuerdo a las necesidades y magnitud de la organización y sus objetivos. Para el establecimiento de éstos subfactores debe tomarse en cuenta que:

Habilidad: es el conjunto de aptitudes y conocimientos que

debe aportar y desarrollar un trabajador cualquiera en ése puesto de trabajo.

Esfuerzo: Mide la energía mental, visual y física que requiere la ejecución de las tareas.

Responsabilidad.- Comprende las diversas obligaciones que recaen sobre la persona que ocupa el puesto del que se trate.

Condiciones de Trabajo.- Incluye todas las circunstancias corporales y ambientales en que debe trabajar la persona que vaya a desempeñar el puesto analizado.

Pueden escogerse éstos factores y subfactores en base a las descripciones de puestos ya efectuadas en el proceso de análisis de puestos.

Es muy útil tener a la vista los factores usados en negociaciones similares y así analizar las diferencias y ver cuales deben eliminarse, sustituyéndolas por otras más apropiadas.

Otros factores que también deben de tomarse en cuenta en las empresas serían:

- Capacidad de trabajo bajo tensión.
- Grado de Acertividad en la resolución de problemas.
- Número de personal a su cargo y forma en que él lleva a cabo éste liderazgo y dirección y como en que éstos llevan a cabo su trabajo.

- Oferta y demanda de éste puesto en el área correspondiente.
- Estabilidad tanto interna como externa.
- Capacidad de negociación.
- Trabajo abarcado por él , aunque no pertenezca precisamente a su puesto.

c) Establecimiento de grados en los factores.-

Estos grados son criterios que sirven para diferenciar los distintos niveles en que un mismo factor puede presentarse en los distintos puestos. El número de grados que se fijará a un factor, depende de las características de los puestos que se han de evaluar, no es necesario que el número de -- grados sea igual respecto a todos los factores.

d) Definición de factores y sus grados.- Es la determinación precisa y clara del concepto de cada factor y sus grados. No se trata de formular definiciones técnicas ni elevadas, sino una explicación precisa y clara.

e) Ponderación de factores.- Es la asignación que se hace a cada uno de los factores de un determinado valor, que técnicamente se conoce como "peso", a fin de establecer su

importancia relativa y su influencia en el valor de los puestos. Entendemos por "peso" la importancia que un factor de trabajo tiene en relación con los demás de una empresa, expresada en porcentaje, tomando en cuenta que éste vale exclusivamente para una empresa y puede ser distinto en otras. Se considera como si todos los factores usados en la valuación tuvieran juntos un valor del 100%. Por ejemplo:

FACTORES	PESO
- Habilidad	50%
- Esfuerzo	15%
- Responsabilidad	25%
- Condiciones de Trabajo	10%

No hay fórmula matemática ni regla indiscutible para establecer el peso de los factores. Debe procurarse que los pesos puedan representarse por números enteros y nunca por números fraccionarios, lo que complicaría el sistema.

f) Asignación de Puntos a los Grados.- Se entiende por "PUNTO", una unidad sin valor absoluto y arbitrariamente elegida, que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos.

El señalamiento de puntos a los factores y sus grados varía de acuerdo con el sistema de progresión que se adopte: Aritmético, geométrico o irregular.

En la distribución de puntos en progresión aritmética los pesos sirven como puentes para el primer grado y los siguientes grados se obtienen sumando en cada uno dicho peso.

Por ejemplo:

FACTORES	Peso en %	1er. °	2o. °	3er. °	4o. °
Habilidad:					
- Iniciativa.	14	14	28	42	56
-Educación	22	22	44	66	88
-Experiencia	14	14	28	42	56

La distribución de puntos en Progresión geométrica tiene aceptación principalmente en aquellos planes que evalúan puestos de oficina o de supervisión, porque se afirma que el ascenso de las cualidades requeridas es mucho más rápido y sólo puede ser representado por la progresión geométrica.

Se procede en forma similar en la distribución de puntos geométrica. Se acostumbra tomar como primer término en cada factor el mismo peso y la razón usada estará entre 1 y 2.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

La distribución de puntos en forma irregular consiste en fijar un coeficiente de amplitud según se quiera cuadruplicar, quintuplicar o sextuplicar el número de puntos del primer grado, en el máximo. Se multiplican entonces los pesos por ese coeficiente, con lo que se obtiene el número de puntos que corresponden a cada factor en su grado máximo. Posteriormente se señalan por apreciación y teniendo en cuenta las definiciones de los grados, los puntos que correspondan a cada uno de éstos.

FACTORES	Peso en %	1er.º	2o.º	3er.º	4o.º
Habilidad	50(x5)	250	290	125	50
Esfuerzo	15(x5)	75	50	30	15
Responsabilidad	25(x5)	125	90	35	25
Condic. Trab.	10(x5)	50	30	30	10

En los planes de valuación que adoptan un número desigual de grados, éste sistema de distribuir los puntos es muy conveniente.

Después de obtener los puntos I a IV se forma lo que se conoce con el nombre de Escala de Valuación o Manual de Valuación, y que no es sino una relación escrita y ordenada de todos éstos elementos, es decir: Puesto, Factores, Grados y Puntos.

g) **Valuación de los Puestos.**- Consiste en comparar los datos que se contienen en el Manual de Valuación, previamente elaboradas con las definiciones de grados y factores que se contienen en la escala de valuación. Por medio de ésta comparación se determina en cuál de los grados del factor se encuentra el puesto que se está valuando.

Determinado en qué grado del factor se encuentra el puesto, se aplica a dicho factor el número de puntos que le corresponde. En forma semejante, se vá haciendo la comparación respecto de todos los factores que integran el puesto, y asignando a cada uno el número de puntos respectivos. Cuando a todos los factores se les ha señalado sus puntos, se obtiene la suma total que corresponde al puesto.

Una vez que se han valuado los distintos puestos, se comprende fácilmente que el número total de puntos que a cada uno haya correspondido, indicará el orden de categoría en que deben colocarse.

h) **Corrección de los Salarios.**- La consecuencia inmediata y natural de todo ordenamiento técnico de puestos es la comparación del mismo con los salarios que se están pagando, a fin de procurar que se corrijan las deficiencias existentes.

En muchas ocasiones , lo que se paga de más, se compensa al

evitar los gastos de una rotación excesiva, al lograr más cooperación del personal, etc.

1) Gráfica de Salarios.- Sirve en primer lugar, para conocer en forma clara y objetiva la estructura de los salarios que se pagan en una empresa. Así, puede hacer notar la irregularidad en la distribución de las retribuciones que se pagan. Puede indicar que su crecimiento es muy lento o por el contrario muy rápido. Los desequilibrios entre la remuneración del personal sindicalizado y el de confianza, etc.

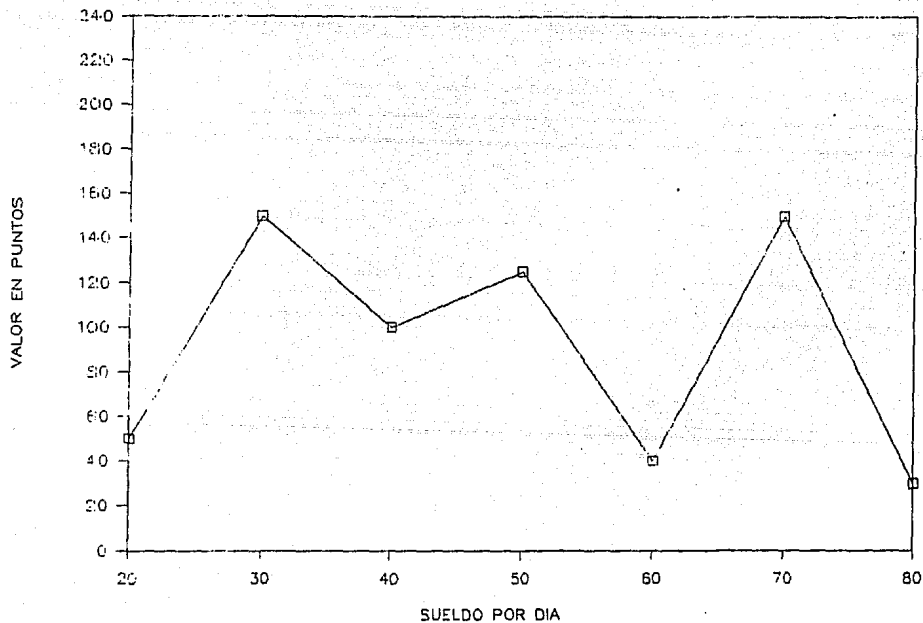
Su objetivo más sobresaliente, es, quizás, el de facilitar más directamente la corrección de los salarios, indicando el monto que cada uno debe tener, de acuerdo con el valor relativo de los puestos.

En la línea horizontal, se colocan los puntos que abarca la valuación, y en la vertical, la gama de salarios en la empresa.

Ver gráfica # 5

Si existiera una relación correcta entre el crecimiento de valores de importancia de los costos y los aumentos de salarios, las marcas que representan los puestos seguirían en línea regular. Esto

GRAFICA # 5



GRAFICA DE DISPERSION DE PUNTOS Y SUELDOS.

lleva a trazar una línea que ocupe la posición ideal o teórica en que debieran estar colocados. Esta condición se encuentra matemáticamente por el sistema de los mínimos cuadrados.

Ver gráfica # 6

Se procede a establecer las líneas-límite a partir de la línea teórica de salarios. Por medio de ellas para el número de puntos que corresponda a un puesto, pueden asignarse diversos salarios, que van desde el nivel marcado en el límite inferior, hasta el que corresponda al límite superior, dentro de la misma vertical.

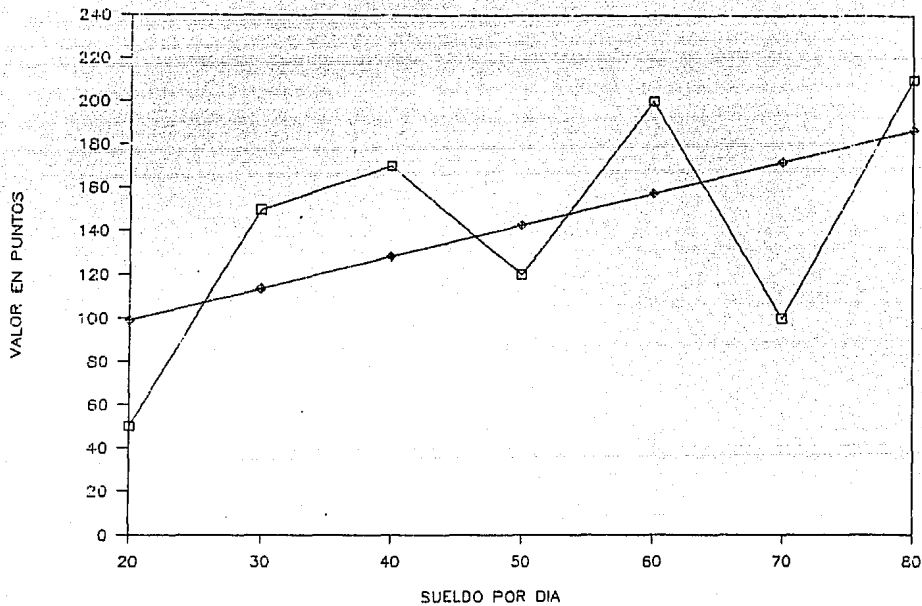
Las líneas límite pueden ser de dos clases distintas: La primera está constituida por los límites constantes que son aquellos en que existen los mismos márgenes monetarios en todos los niveles de salario.

Ver gráfica #7

Los límites variables, por el contrario, crecen en su amplitud simultáneamente con el aumento de importancia de los puestos, conservando un porcentaje constante.

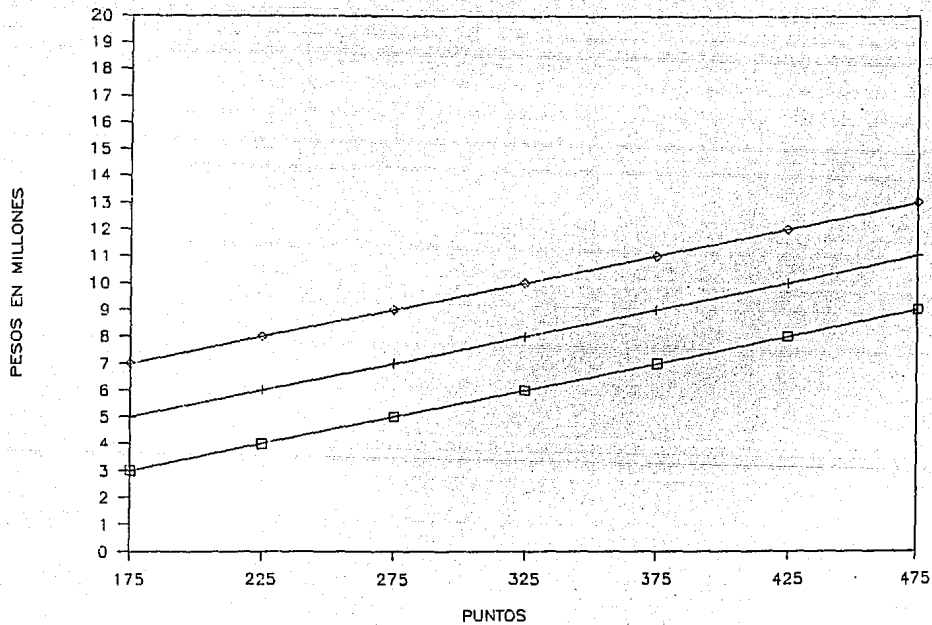
Ver gráfica #8

GRAFICA # 6

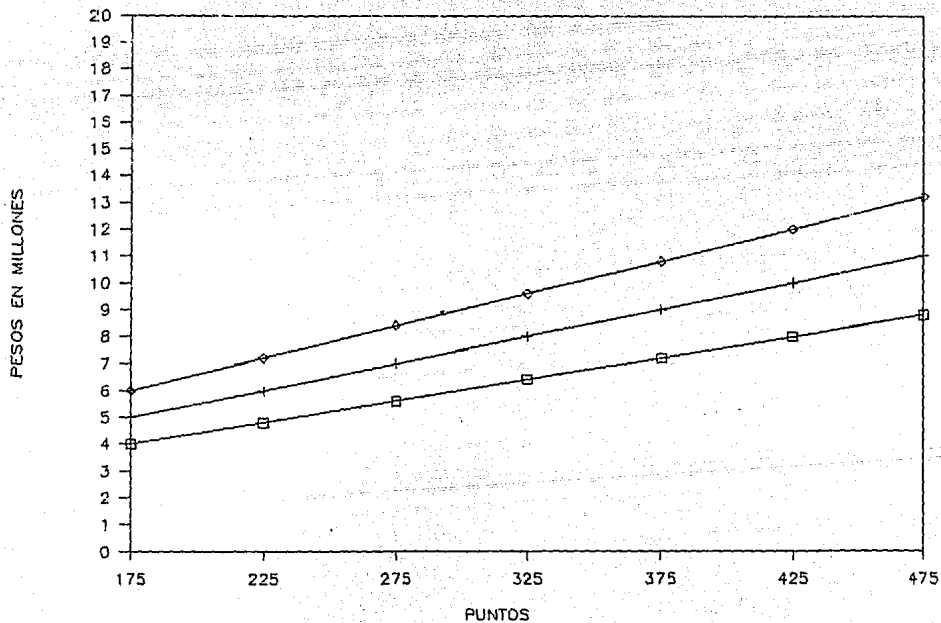


LINEA IDEAL DE CRECIMIENTO.

GRAFICA # 7



GRAFICA # 8



i) Clases de Salarios.- Si se aplicaran con rigor todos los principios y reglas de la valuación de puestos, a cada número de puntos debería de corresponder un solo salario. Si en vez de una sola amplitud vertical, la de los salarios, se deja otra amplitud horizontal, la de puntos, se dá nacimiento al concepto de clases de Salarios. Gracias a ésto, en vez de manejar cientos de puestos y cientos de sueldos, se manejaría sólo un número determinado de Clases de Salarios. Las clases de salarios se fijan con base en la línea promedio de salarios y las líneas-límite.

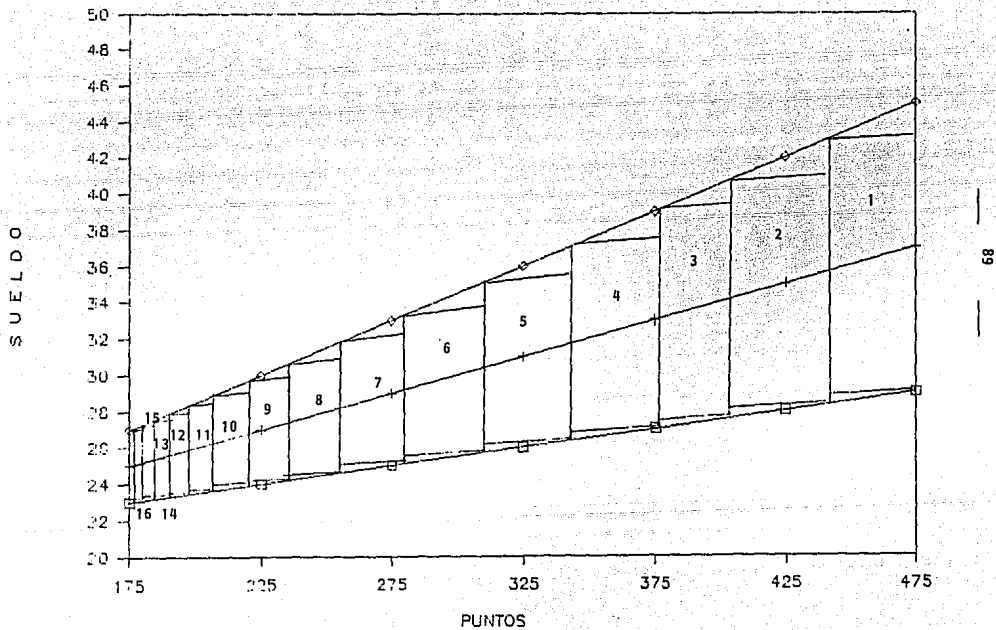
Ver gráfica # 9

En ésta gráfica, los cuadros que aparecen en ella representan las clases de salario (aquí pusimos 16)

El cuadro número 1 representa la clase de salario a la cual se le asignó el mayor número de puntos, es decir, la que requirió de mayores responsabilidades, experiencia y capacidades, por lo que se la asigna un mayor salario.

Caso contrario sucede con la clase 16, en la que fue asignado el menor número de puntos y por lo tanto, al requerir menos capacidad, el salario es menor.

GRAFICA # 9



Se tiene que definir en qué clase de salario va a entrar cada puesto y en base a las políticas de la compañía para sueldos y salarios, colocar los puestos en las diferentes clases de salarios obtenidas.

Se deben también de fijar políticas para el cambio de posición en los tabuladores de salarios, por ejemplo, si el sueldo rebasa la cuarta parte de su grado, pertenece ya al siguiente grado.

El procedimiento de valuación de puestos, tiene el fin de remunerar lo más justa y objetivamente los puestos de la empresa.

Deben así mismo de establecerse políticas en comparación de la curva de salarios de la industria para evitar en lo más que se pueda, la rotación de personal.

Debemos de definir los puestos que pertenece a cada grado del tabulador para identificar dónde se encuentra, en materia de salarios, todo el personal de la empresa, para lo que se tendrá un catálogo de tabuladores, que quedará integrado en el catálogo de puestos de la siguiente manera:

CLAVE DEL PUESTO	NOMBRE DEL PUESTO	TABULADOR.

Y además una tabla de tabuladores:

SUELDO		MINIMO	MEDIO	MAXIMO
C	1	S U E L D O		
R	2			
A	3			
D	4			

2.5 MANTENIMIENTO Y VIGENCIA DE LAS VALUACIONES.

Es conveniente establecer una revisión periódica de las hojas de concentración de datos coincidente con el trabajo de revisión de los análisis de los puestos, ya que si no, toda nuestra valuación puede ser obsoleta y llevarnos al fracaso, pues pueden no solo hacer nulo cualquier esfuerzo posterior, sino que también pueden ocasionar resultados contraproducentes y nocivos para las buenas relaciones obrero - patronales que deben imperar en toda empresa.

2.5.1 ANALISIS Y JUSTIFICACION DE UN SISTEMA DE VALUACION.

Despues de estudiar éste capítulo sobre los diversos métodos de Valuación, observamos que todos los sistemas, en realidad persiguen el mismo objetivo y las características que los distinguen principalmente radican en el camino seguido para llegar a la meta algunos son extremadamente simples y por consecuencia económicos, pero poco sirven a las empresas grandes.

Otros son complejos y costosos, aunque más precisos, sin embargo, tales condiciones los limitan pues requieren de especialistas para su control, además de un presupuesto elevado, finalmente llegamos a los intermedios que pueden equilibrar resultados satisfactorios sin afectar la economía y sólo requieren de interés para su eficiente manejo.

A éste tipo pertenece el Sistema de Valuación por Puntos el cual hemos considerado como el más adecuado a las exigencias y finalidades de las empresas.

Esta selección se justifica claramente por los siguientes aspectos:

a) Es el más completo y más objetivo ya que se fundamenta en

bases analíticas y puede conducir a resultados verdaderamente precisos, en especial a lo referente al problema de retribución.

- b) Procede a realizar un análisis particularizado, lo cual evita errores y desproporciones en la escala de retribución.
- c) No implica problemas de administración ya que es fácilmente comprensible tanto por los evaluadores y analistas, como por el personal de la empresa.
- d) El Sistema obliga la definición clara de los factores que consisten en las características generales, las responsabilidades, las circunstancias y las condiciones que determinan el puesto.
- e) El Método de Puntos es el único que hace subdivisiones derivadas de los Factores (subfactores), mediante el análisis de cada uno de ellos es posible diferenciar con mayor precisión las especificaciones de cada tipo de puestos.
- f) Considera diversos puntos de vista lo cual amplía la exactitud y la consistencia de la valuación de los puestos, dado que cada uno tiene distinta naturaleza, establece una graduación

para cada subfactor.

- g) Expresa valores numéricos para cada factor, subfactor y grado, determinando un valor individual para cada puesto, y de ésta manera facilitar la diferenciación de niveles.
- h) Se pueden establecer intervalos de niveles y categorías con la amplitud deseada.
- i) Pueden ajustarse las variaciones que sufra el puesto conservando las relaciones de pago.
- j) Permite fácilmente la integración y valuación de nuevos puestos.
- k) La actualización del Sistema es sencilla.
- l) Puede emplearse en cualquier tipo de empresa no importando el número de empleados.

2.6 ENCUESTA REGIONAL (O DE MERCADO) DE SUELDOS.

La justicia estricta nos obliga a buscar la manera de ubicarnos en un nivel de pagos acorde con las tendencias económicas del mercado y de la región.

Para lograr ésto, debemos utilizar una técnica denominada "Encuesta Regional de Sueldos" que consiste básicamente en recabar información al respecto, y manejándola estadísticamente obtener una línea de tendencia, semejante a la formulada con nuestros datos particulares y, por una simple comparación directa de las gráficas así obtenidas, proceder a realizar los ajustes finales en nuestras escalas definitivas.

METODO A SEGUIR:

- a) Determinación de la información necesaria (ingreso, salario base, ingresos promedio y remuneraciones adicionales)
- b) Diseño de las formas a utilizar.
- c) Selección de los puestos que se considera conveniente investigar.
- d) Determinación del número y tipo de empresas que se han de investigar.
- e) Recolección de los datos.

- f) Resumen y análisis de datos.
- g) Manejo estadístico de los resultados obtenidos.
- h) Formulación de la gráfica correspondiente que marque la recta de crecimiento promedio.
Ver gráfica # 10
- i) Comparación gráfica de los salarios que se pagan en la empresa contra los salarios promedio que se pagan en la región.
Ver gráfica # 11

En nuestro medio, se cuenta con bufetes de asesoría dedicados a la realización de éstas encuestas de sueldos, tanto para personal ejecutivo como para los demás niveles.

Nosotros recomendamos ampliamente la utilización de éste servicio pues además de ahorrarnos el tiempo y dinero invertido en la investigación, nos proporciona una mayor confiabilidad ya que toma como muestras empresas equiparables a la nuestra en Volúmen de Ventas. Zona Geográfica y giro de la empresa.

Así mismo toma en cuenta las remuneraciones indirectas como son las prestaciones y beneficios y mantiene vigente la información. En México, D.F. contamos con Bufetes de Asesoría en Compensación como son:

Intergama de México S.A.

SIC. Servicios Internacionales de Compensación S.A.

Rimsky S.A.

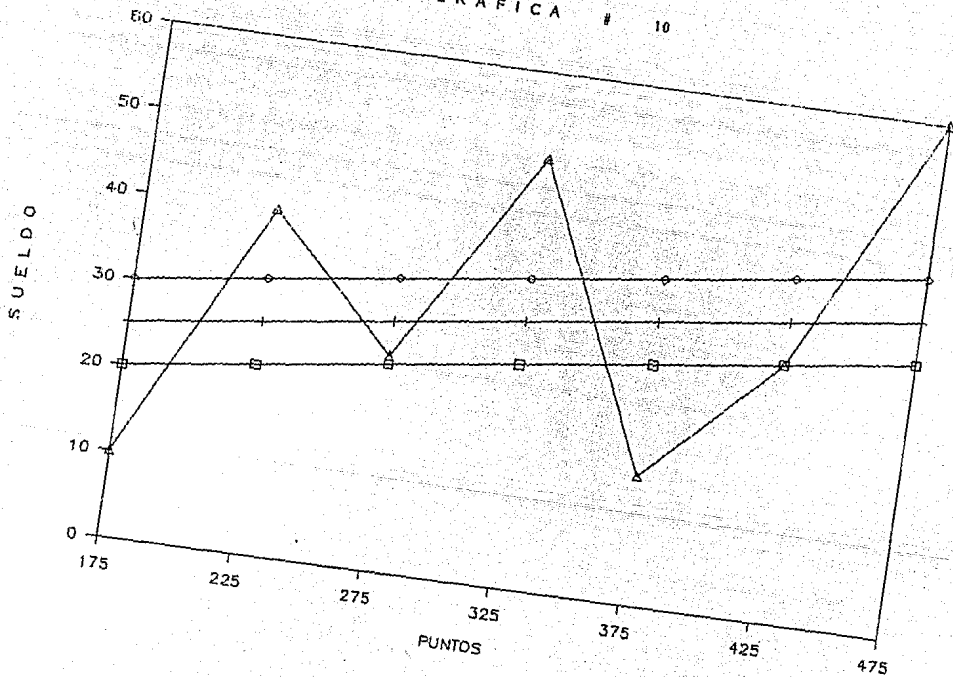
Wyatt Consultores S.A. de C.V.

Otros.

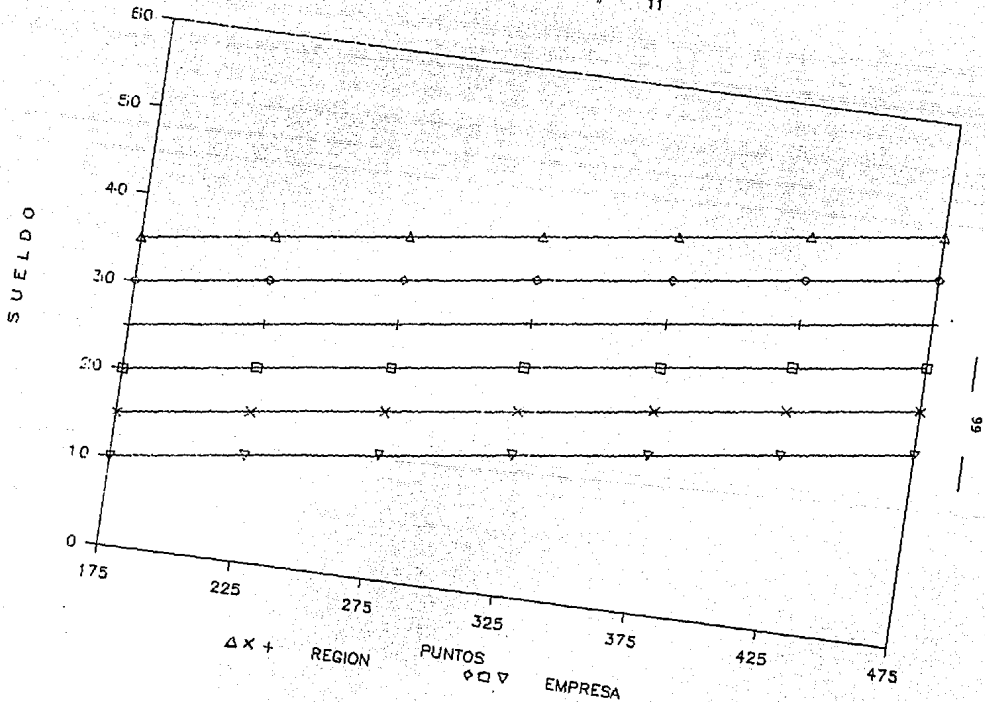
2.6.1 EJEMPLO DE UNA ENCUESTA DE SUELDOS Y BENEFICIOS PARA EJECUTIVOS.

Ver Anexo # 1

GRAFICA # 10



GRAFICA # 11



3 PRESTACIONES, BENEFICIOS Y CALIFICACION DE MERITOS.

3.1 Prestaciones y Beneficios.

- 3.1.1 Tipos de Servicios y Beneficios Sociales
- 3.1.2 Prestaciones y Beneficios para Ejecutivos.
- 3.1.3 Control de Costos.
- 3.1.4 Comunicación al empleado y participación de éste en el plan de Beneficios Marginales.
- 3.1.5 Caso Práctico: Comparación de las compensaciones de el puesto de "Director de Finanzas" de la Empresa "X" con el mercado.
- 3.1.6 Ventajas de un plan de Servicios y Beneficios.

3.2 Calificación de Méritos o Evaluación del Desempeño.

- 3.2.1 Objetivos de la Evaluación del desempeño.
- 3.2.2 Métodos de Calificación de Méritos.
 - 3.2.2.1 Método de Comparación.
 - 3.2.2.2 Método de Escalas.
 - 3.2.2.3 Método de Listas de Comprobación
- 3.2.3 Ejemplo del Método de Escala Discontinua.
- 3.2.4 Cómo facilita la Administración de Personal la evaluación del desempeño.

- 3.2.5 Ejemplo de un formato de "Evaluación del Desempeño.
- 3.2.6 Administración de Evaluación del Desempeño por Objetivos.
- 3.2.7 Entrevista de Calificación de Méritos.

3.1 PRESTACIONES Y BENEFICIOS.

El salario directo, pagado con relación al cargo ocupado, constituye solamente una parte de la totalidad de compensaciones que las empresas suelen ofrecer a sus empleados.

La remuneración generalmente es hecha de otras formas además del pago en salario: Una considerable parte de la remuneración total está constituida por Beneficios y Servicios Sociales.

Estos servicios y beneficios sociales constituyen costos de mantenimiento de personal. Entre otras cosas, uno de los costos de mayor importancia para las organizaciones industriales, y principalmente para las organizaciones de servicios, está representado por la remuneración, ya sea directa o indirecta, de sus empleados en todos los niveles jerárquicos.

La remuneración directa es el sueldo (proporcional al cargo ocupado), mientras que la remuneración indirecta (beneficios y prestaciones) es generalmente común a todos los empleados, aunque en los últimos años, algunas empresas han desarrollado planes diferentes de Servicios y Beneficios sociales para los distintos niveles de

empleados: Directores, Gerentes, Jefes, Empleados Calificados y No Calificados.

Los Servicios y beneficios sociales son medios indispensables de complemento, apoyo y motivación, proporcionados y financiados por la empresa, para estimular y mantener la fuerza de trabajo en un nivel satisfactorio de moral y de productividad. Estos suelen abarcar tanto los beneficios establecidos por la ley (seguro de accidentes de trabajo, seguros sociales, etc), como los beneficios extras o marginales (transporte de la casa a la empresa y de ésta a la casa, seguro de vida en grupo, etc.)

3.1.1 TIPOS DE SERVICIOS Y DE BENEFICIOS SOCIALES.

Los planes de Prestaciones y beneficios sociales, cuando son completos, se planean para auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

- 1.- En el ejercicio del cargo.
- 2.- Fuera del cargo, dentro de la empresa.
- 3.- Fuera de la empresa, o sea, en la comunidad.

En cuanto a la naturaleza, los servicios y beneficios sociales pueden ser clasificados en monetarios y no monetarios.

Monetarios:

- Complementación del salario por retiro del trabajador por enfermedad prolongada.
- Remuneración por tiempo no trabajado (faltas al trabajo por motivos particulares, atrasos, salidas anticipadas, etc.)
- Reembolso o financiamiento de medicamentos.
- Planes de jubilación.
- Planes de préstamos.
- Gratificaciones periódicas.

- Participación las utilidades de la empresa.
- Horas extras en el trabajo nocturno, o en locales retirados.
- Aumentos por mérito personal.
- Premios a la producción, individual o grupal.
- Premios por asiduidad y puntualidad.

No Monetarios:

- Asistencia médico-odontológica y hospitalaria.
- Servicio social y consejería.
- Club o asociación.
- Seguro de vida en grupo y/o de gastos médicos.
- Gastos de representación.
- Conducción o transporte de la casa a la oficina y viceversa.
- Horario móvil de entrada y de salida del personal de oficina
- Becas o escuelas para los hijos, etc.

En cuanto a sus objetivos, los servicios y beneficios sociales pueden ser clasificados en:

Actividades Asistenciales.- cuya finalidad es proveer al empleado y a su familia de cierta seguridad, en casos imprevistos o de emergencia, muchas veces fuera de su control o voluntad.

Entre éstos están:

- Asistencia médico - hospitalaria
- Asistencia odontológica
- Asistencia financiera
- Reembolso de medicinas.
- Asistencia educacional.
- Asistencia jurídica.
- Servicio social y consejería.
- Cooperativa de consumo
- Seguro de vida en grupo subsidiado.
- Suplementación de jubilación
- Remuneración por tiempo no trabajado, etc.

Actividades Recreativas.- Son aquellas que buscan ante todo crear condiciones de diversión, de reposo, de higiene mental o de descanso constructivo para los empleados.

Entre éstos están:

- Gremio o Club.
- Centros recreacionales
- Esparcimiento recreativo, deportivo y cultural.
- Promociones y excursiones programadas.
- Música, ambiente, etc.

Actividades complementarias o de apoyo.- Son servicios y beneficios que tienen por objetivo ofrecer conveniencias y utilidades para los empleados. Son actividades que si la empresa no les ofrece, el empleado tendría que proveerse las.

Entre éstas est n:

- Restaurante en local de trabajo (comedor)
- Transporte subsidiado al personal
- Estacionamiento privado
- Distribución de café.
- Bar, cafetería, etc.

Como los servicios y beneficios sociales son complementos lógicos de los requisitos de trabajo, la empresa tiene el derecho de esperar estándares más elevados de eficiencia de sus empleados, cuyas energías no son desperdiciadas en el ambiente de condiciones adversas, como: falta de transporte a la empresa, ausencia de cafetería y comedor, falta de asistencia médico hospitalaria, además de los Seguros Sociales, dificultad para obtener préstamos etc.

De acuerdo a su contenido, tenemos la siguiente relación de los beneficios sociales:

ALIMENTACION:

- Restaurante y bar
- Subsidio a las comidas ligeras.
- Distribución de leche, café y pan
- Cooperativa de consumo o sitio de mercado
- Distribución gratuita de productos básicos de la alimentación a los más necesitados.
- Complemento y refuerzo alimenticio para comidas.
- Vales de despensa.

JUBILACION Y PENSIONES.-

- Convenio con el Seguro Social para el pago de beneficios (auxilio de natalidad, abono de permanencia, etc.)
- Plan especial de jubilación o fondo de seguridad social
- Beneficios de prejubilación para los auxiliados por muerte del funcionario.
- Pago adicional a los indemnizados legales.
- Complemento de los beneficios del Seguro Social.
- Asesoría legal para asuntos asistenciales.

ACTIVIDADES RECREATIVAS.-

- Asociación de empleados.
- Club Social o gremio.

- Promociones programadas.
- Centros recreacionales.
- Locales e instalaciones para juegos en el tiempo diferente al de las comidas.
- Ambiente musical
- Vacaciones de 30 días corridos.
- Excursiones programadas.
- Reuniones.

REMUNERACION ADICIONAL.-

- Plan anual de gratificaciones.
- Anticipación al subsidio colectivo.
- Adicionales para trabajo en locales alejados o en turnos.
- Aumento por mérito.
- Remuneración por tiempo no trabajado (ausencias por motivos personales y ausencias por enfermedad o accidente después de 15 días y salario pleno)
- Premios de producción individual o grupal.
- Adicional por horas extras.
- Pago del tiempo al candidato dedicado a las pruebas de selección.
- Gratificación periódica por constancia y puntualidad.

SALUD.-

- Asistencia médico- hospitalaria.
- Asistencia médico- odontológica completa.
- Chequeos médicos periódicos (check-up médico)
- Campañas periódicas de vacunación.
- Campañas periódicas de higiene.
- Asistencia prenatal
- Plan de seguro de salud.
- Reembolso o financiación para medicinas.
- Reembolso de exámenes médicos y de laboratorio.

SEGURO DE VIDA EN GRUPO.-

- Seguro de vida básico o adicional por muerte accidental (es doble) y accidentes personales.
- Seguro de vida pagado totalmente por la empresa.
- Seguro de vida por viajes para servicio de la empresa.
- Seguro de vida para determinados cargos críticos.
- Seguro para grupos de automóviles.

TRANSPORTE:

- Transporte para el personal por medio de autobuses propios o contratados.
- Transporte diferente para el personal ejecutivo.

- Automóvil y depósitos de combustible y mantenimiento.
- Estacionamiento particular de la empresa.
- Reembolso de gastos de transporte.
- Reembolso de gastos de transferencia a otras ciudades.

EDUCACION:

- Reembolso o financiación total o parcial de gastos de educación del funcionario
- Planes de desarrollo para ejecutivos.
- Planes de viajes de estudios en otros lugares o en el exterior
- Becas soreteadas a los hijos de los funcionarios.
- Orientación educacional.
- Programa de cursos.
- Suscripción de periódicos y de revistas especializadas.
- Biblioteca y centro de documentación de la empresa.

FACILIDADES:

- Venta de productos o servicios de la empresa a los empleados
- Suministro gratuito de uniformes de trabajo.
- Asistencia legal y fiscal.
- Plan de adquisición de acciones de la empresa.
- Plan de sugerencias.
- Horario móvil de trabajo.

- Planes de préstamos al personal (cuenta corriente)
- Convenio con cuentas de cajas de ahorros para préstamos.
- Bonificación por matrimonio y nacimiento de los hijos (más allá de la ley)
- Ayuda para arrendar o comprar casa propia.
- Fondos mutuos (cooperativas) de crédito.
- Plan de vacaciones colectivas.
- Calendario de compensación de días que anteceden o preceden a los festivos.

3.1.2 PRESTACIONES Y BENEFICIOS PARA EJECUTIVOS.

Con el objeto de que la empresa conozca la forma en que se encuentran las Prestaciones y Beneficios otorgados a sus empleados con respecto al mercado, solicita asesoría a Bufetes especializados en compensaciones, como ya habíamos mencionad en el capítulo referente a sueldos y salarios.

En ésta investigación nos hemos enfocado en las Prestaciones y Beneficios otorgadas a Ejecutivos ynos hemos basado en información de diferentes Bufetes los cuales mencionaremos en nuestra bibliografía.

Hemos dividido al total de la compensación en tres diferentes acepciones:

1.- COMPENSACION TOTAL ANUAL EN EFECTIVO BRUTA.-

Está integrada por los conceptos gravables que recibe en efectivo el ejecutivo.

- 1) SUELDO BASE MENSUAL.- El que percibe el ejecutivo a la fecha en que se están proporcionando los datos.
- 2) AGUINALDO.- Días de sueldo otorgados y monto correspondiente.

- 3) PARTICIPACION DE UTILIDADES.- Cantidad que recibió el ejecutivo por éste concepto.
 - 4) VACACIONES.- Número de días y prima que se usan como base para el cálculo del monto a pagar.
 - 5) BONO POR RESULTADO.- Monto que otorga la empresa, cuando éste se dá en efectivo bruto.
 - 6) OTRAS COMPENSACIONES EN BRUTO.- Se incluyen primas de antigüedad, premios, comisiones, incentivos y otras percepciones en bruto.
 - 7) TOTAL DE LAS PERCEPCIONES EN BRUTO.- Suma de los conceptos gravables arriba mencionados.
- II.- COMPENSACION TOTAL ANUAL EN EFECTIVO NETA.- Está integrada por conceptos en efectivo no gravables que recibe el ejecutivo.
- 1) FONDO DE AHORRO.- Monto que recibe el ejecutivo por éste concepto. Este se calcula en base al porcentaje de sueldo que otorga la empresa. Observándose siempre el tope legal.
 - 2) PLAN DE AYUDA MULTIPLE Y/O DESPENSA Y/O AYUDA ESCOLAR.- Monto fijo o porcentaje de sueldo que otorga

la empresa por éstos conceptos.

- 3) CUENTA DE GASTOS PERSONALES Y/O PRESTAMOS Y/O SEGUNDO AUTO Y GASTOS.-
- 4) OTROS EFECTIVOS NETOS.- Cualquier otro concepto no gravable que se otorgue en efectivo: Bonos, ayuda para vacaciones, ayuda para comida o tickets de restaurante, ayuda de renta, ayuda para gastos de auto propio, pago de la cuota obrera al IMSS y otras percepciones en neto.
- 5) TOTAL ANUAL DE PERCEPCIONES NETAS.- Suma de los conceptos no gravables.

III.- VALOR EN EFECTIVO DE LAS PERCEPCIONES EN ESPECIE.-

- 1) SEGUROS.- de vida, accidentes, gastos médicos, etc.
- 2) PLAN DE JUBILACION.
- 3) AUTOMOVIL DE LA EMPRESA.
- 4) GASTOS DEL AUTOMOVIL
- 5) OPCION A COMPRA
- 6) FINANCIAMIENTO DEL AUTOMOVIL
- 7) MEMBRESTA A CLUBES
- 8) SERVICIO DE COMEDOR
- 9) CURSOS DE ESPECIALIZACION

10) ACCIONES DE LA EMPRESA.

11) EXAMEN MEDICO

12) OTRAS EN ESPECIE.

Otras de las prestaciones que otorgan las empresas a los ejecutivos son una o más de las siguientes:

- Días adicionales de descanso y/o ayuda económica por: defunción de familiares en primer grado y/o por matrimonio y/o por nacimiento de hijos.
- Descuentos en casas comerciales.
- Descuentos en la compra de artículos de la compañía.
- Caja de ahorros con una contribución anual por parte de la empresa.
- Facilidades para adquirir pólizas de seguros a precios más bajos
- La empresa paga el seguro y AMA del segundo auto del ejecutivo.
- Pago de estacionamiento para todos los ejecutivos.
- Ayuda para la compra de lentes, o plan dental.
- Ayuda para impresión de tesis.
- Pago de gastos médicos menores
- Vigilancia para la casa de ejecutivos en primer nivel.
- Premio de puntualidad y asistencia.

- Canasta Navideña.
- Regalo por onomástico del ejecutivo o cónyuge.
- Automóvil y gastos de mantenimiento.
- Anticipo de sueldo.
- Acciones de clubes sociales.
- Restaurante especial para ejecutivos.
- Alquiler de residencia.
- Teléfono residencial y gastos de éste.
- Gastos de educación de dependientes.
- Planes de vacaciones especiales.
- Planes de actividades recreativas especiales.
- Gastos de viaje a servicio del conyuge.
- Pago de contribución a asociaciones profesionales.
- Pago de tarjetas de crédito.
- Previsión social pagada por la empresa.
- Impuesto de la renta (persona física) pagada por la empresa.
- Seguro de vida especial.
- Seguro especial de accidentes personales.
- Plan de adquisición de acciones de la empresa.
- Plan especial de jubilación.
- Revisiones médicas (check- up médico) periódicas.
- Horario móvil.

Estas son algunas de las muchas y diversas prestaciones a ejecutivos que encontramos en nuestro trabajo de investigación en diversas empresas tales como: DUPONT, STANHOME DE MEXICO, DESPACHO DE CONSULTORIA Y AUDITORIA CASAS ALATRISTE, entre otras.

Como mencionamos anteriormente, la empresa busca darle al ejecutivo todas las prestaciones que le resuelvan sus problemas personales tanto internos como externos y pueda así dedicarle toda su atención a la resolución de los problemas de la empresa.

3.1.3 CONTROL DE COSTOS:

Uno de los costos de mayor importancia para las organizaciones, esta representado por la remuneración (directa o indirecta) de sus participantes en todos los niveles jerárquicos.

En la política de remuneración global de cualquier empresa, los beneficios extras son aquellos concedidos además de las exigencias legales y además del salario básico que forman parte substancial del presupuesto de gastos.

" El costo de las prestaciones y los beneficios recibidos indirectamente por los empleados, varía entre el 18 y el 65% de los costos de la nómina total, dependiendo de la organización y región donde se encuentre" * (9)

En virtud del incremento constante de los costos de las prestaciones, muchos directivos cuestionan el valor que tienen, tanto para los que los reciben como para la organización.

la atención dada a las prestaciones, reflejada en la cantidad de di-

* (9) Employee benefits 1987 "Chamber of Commerce of the USA 1988"p. 5

nero que se gasta, así como en la variedad de planes y sistemas para proveerlas y para otorgarlas, ha ido en aumento contínuo durante las últimas décadas. Actualmente casi todas las organizaciones tienen sus planes y sistemas de prestaciones de acuerdo a sus necesidades. En algunos casos los empleados tienen planes a la medida, además de los otorgados por la ley.

Puesto que muchas de las prestaciones representan costos fijos, la administración debe analizar si puede otorgar la prestación a través de algún sistema en el que el costo sea variable, es decir que se pague en cada ocasión que se requiera sin tener una infraestructura fija que pagar. Los costos fijos de las prestaciones pueden ser aceptables para una organización grande. Sin embargo, en la organización pequeña, el costo fijo de las prestaciones puede ser considerablemente alto en proporción al número de empleados y a su capital.

Es muy importante que el administrador de personal, conozca sus costos para poder planear nuevas modalidades o para las negociaciones colectivas con el sindicato. Además es importante la comunicación con los empleados para que ellos comprendan que el sueldo se compone del pago efectivo más las prestaciones.

La tendencia actual es que los empleados reciban cada vez mayores proporciones de su sueldo en forma de beneficios marginales. Hay fundamentos para pensar que ésta tendencia continuará. A medida que la inflación empuja a los empleados hacia niveles de ingresos superiores, aumenta el pago del impuesto sobre la renta: además, los gobiernos han propiciado que ciertas prestaciones se encuentren exentas de éste pago para estimular algunas acciones que consideran adecuadas como el ahorro, la educación, etc.

Los costos de las prestaciones constituyen un gran porcentaje del costo de mano de obra de la empresa.

3.1.4 COMUNICACION AL EMPLEADO Y PARTICIPACION DE ESTE EN EL PLAN DE BENEFICIOS MARGINALES.

La mayor parte de los sistemas de prestaciones están basados en la participación. Permitirla y fomentarla ayudan a asegurar que la administración se esté moviendo en la dirección de la satisfacción del empleado. También dá una base de comunicación para cualquier problema asociado con la aplicación de las prestaciones.

El éxito de un programa de prestaciones depende del grado de comprensión de los empleados. La comunicación efectiva es la clave para lograr estos objetivos. Al explicarse a los empleados los beneficios de un seguro o un plan de pensión complicado, debe explicárseles claramente los requisitos para obtenerlo para que así no surja ningún malentendido.

La colocación de artículos insertados en revistas internas y en publicaciones especiales anuales acerca de las prestaciones es el método más popular para exponer el sistema de prestaciones a los empleados. Estas ofrecen a los empleados y a sus familias la información sobre sus beneficios que ellos tienen derecho a conocer e informan también el costo de los mismos.

**3.1.5 CASO PRACTICO:
COMPARACION DE EL PUESTO DE DIRECTOR DE
FINANZAS DE LA EMPRESA "X" CON LAS DEMAS
EMPRESAS DEL MERCADO CON RESPECTO A SU
COMPENSACION.**

Tenemos primeramente que tomar en cuenta el giro de nuestra empresa. En este caso es Industria de productos de tocador y cosméticos.

El puesto que analizaremos es "Director de Finanzas. Iremos analizando la política de la empresa "X" en cada uno de los puntos de la compensación del ejecutivo antes mencionados:

- 1) SUELDO BASE MENSUAL.- Se le pagan 30 días al mes.
- 2) AGUINALDO.- Se le pagan 30 días al año.
- 3) PARTICIPACION DE UTILIDADES.- No la otorga la empresa pues en los últimos años no ha obtenido utilidades.
- 4) VACACIONES.- Se obtiene de acuerdo a la siguiente tabla.

AÑOS	DIAS	PRIMA
1	16	100%
2	18	100%
3	20	100%
4	22	100%
5 - 9	24	100%
10 - 14	26	100%

- 5) **BONO POR RESULTADOS.**- 30% del sueldo anualizado.
- 6) **FONDO DE AHORRO.**- 11% del sueldo base mensual, tomando en cuenta que el tope legal es del 13% de 10 veces el salario mínimo anualizado.
- 7) **PREVISION SOCIAL O PLAN DE AYUDA MULTIPLE.**- 28% del sueldo base mensual (gastos médicos y educación) y 13,000.- mensuales en vales de despensa. En éste caso el tope legal es de 10% de 10 veces el salario mínimo anualizado.

En éste caso tomaremos en cuenta que el Salario mínimo es \$3,660.- diarios.

Considerando el Puesto de Director de Finanzas de las tablas posteriores, la Compensación Neta total quedará de la siguiente forma:

SUELDO BASE MENSUAL.- (2,000) (12)	24,000.00
AGUINALDO	2,000.00
VACACIONES (16 días).- $\frac{2,000}{30}$ (16) =	<u>1,067.00</u>
TOTAL ANUAL DE PERCEPCIONES EN BRUTO	<u>34,267.00</u>

FONDO DE AHORRO.-	1,737.00
PREVISION SOCIAL.- (13+ ((28%) (2000)) (12)	1,492.00
OTRAS EN EFECTIVO NETO.-	<u>5,384.00</u>
TOTAL ANUAL DE PERCEPCIONES EN NETO	<u>8,613.00</u>

COMPENSACION TOTAL ANUAL NETA.-

34,267.-	-	ISPT	=	21,977.00	
21,977.00	+	8,613.00	=		<u><u>30,590.00</u></u>

Observando en la tabla, que la mediana del mercado es de \$22,782.00 en el puesto de Director de Finanzas, podemos deducir que nuestra empresa se encuentra en un rango superior.

Este tipo de análisis debe de realizarse en cada puesto, y también deben tomarse en cuenta otras bases como son: zona geográfica, giro de la empresa, compensación total anual, sueldo base mensual, etc., pues en éste caso analizamos empresas de la competencia cuyo volumen de ventas pertenece al grupo 5 y cuya localidad es el Distrito Federal.

Enseguida mostraremos el cuadro que enseña la relación de nuestra empresa con las demás en todos los puntos tratados en este caso práctico.

En el cuadro posterior se muestra una relación similar, pero se toma en cuenta únicamente las Prestaciones en especie.

El último cuadro nos muestra un análisis de las políticas de compensación en la Industria de Productos de Tocar y Cosméticos, en la que tomamos para nuestro análisis, el puesto de Director de Finanzas.

El análisis de la posición contra el mercado se efectúa para todos los puestos de los ejecutivos y se obtiene así un tabulador del mercado que, se compara con el tabulador de la empresa "X" , tomando por ejemplo los siguientes puestos:

NIVEL	PUESTO.
17	Director de Finanzas. Director de Recursos Humanos Director de Operaciones. Director Nacional de Ventas. Director de Mercadotecnia Director de Informática.
15	Gerente de ventas industriales Gerente de control de calidad. Gerente administrativo de ventas. Gerente Nacional de Entrenamiento.
13	Contador General Jefe de E.D.P. Jefe de Marca Jefe de Presupuestos

Jefe de Producción

Jefe de Costos.

Jefe de Compensaciones.

Jefe Administrativo de Personal.

Jefe de Análisis y Programación.

Tesorero.

Obteniendo el siguiente tabulador de la empresa:

COMPENSACION NETA TOTAL.

Nivel	Mínimos	Medio	Máximo
17	26,698	33,007	39,106
15	14,110	16,274	18,916
13	9,972	11,350	12,306

El tabulador del mercado obtendio de la encuesta para los mismos puestos será:

COMPENSACION NETA TOTAL

Nivel	Mínimos	Medio	Máximo
17	18,690	28,114	35,496
15	12,196	14,110	16,095
13	12,314	14,999	16,788

En base a la comparación de los tabuladores y de los puestos por individual, se establecen las políticas de aumentos de sueldos que sean competitivas y eviten la rotación del personal y la búsqueda de otras empresas que puedan otorgarle al trabajador mayores índices de compensación.

DIRECTOR DE FINANZAS

Años de Vida	Categoría de Vida		Clase de Empleado	Lugar de Trabajo	Nivel de Ingreso	Grupos de Funciones	COMPENSACION EN EFECTIVO BRUTO							COMPENSACION EN EFECTIVO NETO							COMPENSACION TOTAL ANUAL								
							Asignación		Participación en Utilidades	Vacaciones pagadas	Otras prestaciones de ley	Total Anual Pólizas de Seguro	Equivalencia de Seguro de Vida	Fondo de Ahorro	Plazo de Previsión	Cuenta de Retiro	Otras prestaciones	Total Anual Previsiones	Echequeros de los Previsionales	Compensación Total Anual Bruta	Compensación Total Anual Neta	Valor de Efectivo en Efectivo	Compensación Total Anual Neta						
							Días	Moneda																A	B	C	D	A+B+C	D+E
4 56 DF 1 3	5926	30	5926			944		7020		85002	45435								85002	45435	20266	65701							
4 51 DF 1 3	2285	30	2285			457		11120		41182	25426	1737	1680		3640	7257	15487	56769	32683	22208	54991								
4 15 DF 1 3	2000	30	2000			1067	7200			34267	21977	1737	1492		3394	8613	17952	822819	8228997	7281408	5412981								
4 83 DF 1 3	2124	60	4248			637		10000		40373	24990							40373	24990	760	25750								
4 11 DF 1 3	2400	30	2400			1200				32400	21021	1737	1330					3073	6107	38507	24094	24713	48807						
4 69 DF 1 3	2700	30	2700			648				35748	22717	802	60					862	1724	37472	23579	19392	42971						
4 64 DF 1 4	2124	24	1699			141	1030	8496		36854	23270		62					62	124	36978	33332	26901	50233						
4 65 DF 1 3	2181	15	1091			5	611	2000		29879	19710	1737	1335					3072	5998	35877	22782	42405	65187						
4 22 DF 1 3	1600	90	4800			173				24173	16641	1523	1336		3036	124	6019	11461	35034	22660	25587	48247							
4 14 DF 1 3	1728	30	1728			864	340		290	23964	16524	1336	3733			240	5309	10016	33980	21833	19589	41422							
4 5 DF 11 3	627	30	627			108		3635	971	13145	10138	1295	3453		6904	11652	20749	33894	21790	21840	43630								
4 31 DF 1 3	1150	59	2262			1060			22	17144	12651	1380			46	5605	7025	12669	29813	19676	16727	36403							
4 30 DF 1 3	1612	24	1290			1613	1613			24388	16762	1446	1113					2559	4743	29151	19321	27223	46544						
4 24 DF 1 3	1463	40	1951			750	232			20489	14578	1737	1336					3073	5466	25977	17651	15319	33170						
4 25 DF 1 3	1400	15	700			350	163			18013	13172	1737	1020		504	700	3961	7038	25051	17132	11308	28441							
4 26 DF 1 2	4426	35	5164			1659				60135	34219	1737			4280		6017	13313	73448	40236	11358	51594							
4 3 DF 1 1	1000	30	1000			133		12000		25133	17179					5460	5460	10458	35591	22639	710	23349							
4 13 DF 1 3	1750	30	1750			613	4200			27543	18506	1737	1336					3073	5910	33473	21579	19774	41353						
4 27 DF 11 1	1731	34	1962			623	6494	1327		31178	20385		1039					1039	1998	33176	21424	25956	47380						
4 6 DF 1 1	1787	34	2025			928	4000	1191		29598	19564	1098						1098	2112	31710	20662	15152	35814						
4 44 DF 1 3	1320	15	660			25	176	2640		19341	13936	1737	30		1200	500	3467	6191	25532	17403	15197	32600							

PRESTACIONES EN ESPECIE

Nº	NOMBRE DE LA EMPRESA	DEVIDA	PRESTACIONES		PLAN DE AJUSTES	AUTORIDAD DE EJECUCION		PROYECTO DE EJECUCION		RECURSOS		PERFIL DEL EJECUTIVO		
			SEGUROS	OTROS		PLAN DE AJUSTES	OTROS	PROYECTO DE EJECUCION	OTROS	RECURSOS	PROYECTO DE EJECUCION	OTROS		
			DEVIDA	OTROS	PLAN DE AJUSTES	OTROS	PROYECTO DE EJECUCION	OTROS	RECURSOS	PROYECTO DE EJECUCION	OTROS	RECURSOS	PROYECTO DE EJECUCION	OTROS
56	12/24		2,400			4	X	4						
51	36/36		10,000		10	60	5	X	3					
15	24/24	22/240	21,000				3	X	3					
43	18/36		2,500				4	X	4					
11	12/24		3,000				5	X	3					
67	24/48	12,000	1,308				6	X	3					
64	24/54	10,000	1,500				6	X	3					
65	12/24	18	5,000		10	60	4	X	3					
22	24/48		15,000				4	X	2					
4	36/72		10,000				5	X	3					
5	5/1	4,000	500				3	X	3					
35	42/66		4,000		10	65	3	X	3					
24	24/48		1,500				3	X	4					
25	12/12	12	2,000		10	60	2	X	5					
6	15/15		15,000				2	X	4	X				
13	24/48		5,700				4	X	3	X				
27	24/48	5,000	5,000				6	X	3	X				
55	12/24	4,000	4,000				3	X	3	X				
44	12/24		5,000				3	X	3	X				
26			5,000				2	X	4	X				
3			15,000											
13			5,700				4	X	3	X				
27		5,000	5,000				6	X	3	X				
55		4,000	4,000				3	X	3	X				
44			5,000				3	X	3	X				
50														
51														
15		22/240												
43														
11														
67		12,000												
64		10,000												
65		18			10	60								
22														
4														
5		4,000												
35					10	65								
24														
25		12			10	60								
6														
3														
13														
27		5,000												
55		4,000												
44														
26														
3														
13														
27		5,000												
55		4,000												
44														

ANALISIS DE LAS POLITICAS DE COMPENSACION
 0 COMPENSACION TOTAL ANUAL BRUTA
 N COMPENSACION TOTAL ANUAL NETA
 I COMPENSACION TOTAL ANUAL INTEGRADA NETA
 RESUMEN POR SECTORES
 INDUSTRIA PRODUCTOS DE TOCADOR Y COSMETICOS

		MAS-BAJA LOWEST	1ER. CUARTIL 1ST. QUART L	MEDIANA MEDIAN	PROMEDIO AVERAGE	3ER. CUARTIL 3RD. QUART L	MAS-ALTA HIGHEST
101	DIRECTOR DE MERCADOTECNIA Y VENTAS MARKETING AND SALES DIRECTOR	(B) 25,989 (N) 17,658 (I) 33,177	27,972 18,718 39,741	28,450 18,967 39,212	30,451 19,978 43,697	30,973 20,279 48,796	38,873 27,906 58,561
102	DIRECTOR DE VENTAS SALES DIRECTOR	(B) 21,956 (N) 15,400 (I) 30,709	27,547 18,498 35,163	29,411 19,466 41,916	33,291 21,321 41,658	41,091 25,335 44,778	46,448 27,906 55,723
110	GERENTE DE GRUPO DE PRODUCTOS GROUP PRODUCT MANAGER	(B) 22,854 (N) 15,903 (I) 31,702	23,840 16,455 32,133	25,148 17,187 32,912	24,860 17,026 33,849	25,680 17,597 35,565	26,288 17,826 37,870
111	GERENTE DE MARCA PRODUCT MANAGER	(B) 12,872 (N) 9,961 (I) 11,351	17,086 12,616 13,850	17,284 12,734 24,120	17,529 12,836 21,011	19,621 14,092 25,870	21,025 14,879 26,757
114	GERENTE DE VENTAS DIVISIONAL O REGIONAL DIVISIONAL - REGIONAL SALES MANAGER	(B) 13,594 (N) 10,430 (I) 16,035	16,396 12,184 23,831	19,168 13,839 27,914	19,513 13,956 27,407	20,887 14,802 29,981	29,600 19,570 39,771
201	DIRECTOR DE FINANZAS FINANCE DIRECTOR	(B) 25,977 (N) 17,651 (I) 33,170	33,473 21,577 41,353	37,192 23,438 51,169	40,885 25,086 49,467	52,219 30,590 54,755	59,254 33,818 65,187
204	CONTRALOR COMPTROLLER	(B) 14,431 (N) 10,974 (I) 11,959	19,824 14,206 22,715	24,566 16,861 25,984	23,853 16,363 25,663	28,486 18,986 33,450	31,956 20,790 34,208
206	CONTADOR GENERAL MANAGER - GENERAL ACCOUNTING	(B) 6,304 (N) 5,476 (I) 5,779	7,294 6,208 6,752	9,622 7,838 9,354	9,523 7,723 10,190	11,879 9,315 11,030	12,417 9,665 18,871

3.1.6 VENTAJAS DE UN PLAN DE SERVICIOS Y DE BENEFICIOS SOCIALES.

Las personas son atraídas y participan de la organización, no solamente en función del cargo, del salario, de las oportunidades, del ambiente, sino en función de los servicios y beneficios sociales que podrán disfrutar. Sin los beneficios el empleo sería muy diferente de lo que es.

Los beneficios traen ventajas tanto a la empresa como al empleado, con extensiones a la comunidad.

VENTAJAS DE LOS BENEFICIOS PARA LA EMPRESA:

- Elevar la moral de los empleados
- Reducir el ausentismo y la rotación.
- Aumentar el bienestar del empleado
- Facilitar el reclutamiento y la retención del personal
- Aumentar la productividad
- Disminuir el costo del trabajo individual
- Demostrar las direcciones y objetivos de la empresa para con los empleados.
- Reducir disturbios o quejas.
- Promover relaciones públicas con la comunidad

VENTAJAS DE LOS BENEFICIOS PARA EL EMPLEADO.-

- Ofrecer conveniencias no evaluables en dinero.
 - Ofrecer asistencia disponible para solucionar problemas personales
 - Aumentar la satisfacción en el trabajo
 - Contribuir en el desarrollo personal y el bienestar individual
 - Ofrecer los medios para mejorar las relaciones sociales entre los empleados
 - Reducir sentimientos de inseguridad.
 - Ofrecer oportunidades adicionales para asegurar el status social
- Esta es de vital importancia para el ejecutivo, pues al pertenecer éste a un nivel superior, debe cubrir sus necesidades de éste y así dedicarse por completo a su trabajo asegurando el status que le corresponde.
- Ofrecer compensación extra.
 - Mejorar las relaciones con la empresa.
 - Reducir las causas de insatisfacción.

Todo plan de servicios y de beneficios sociales deberá de atender a los siguientes puntos:

- 1.- Ser ventajoso, a largo plazo, tanto para la empresa como para los empleados.

2.- Tener bases económico- financieras sólidas.

3.- Ser diseñado y costado entre la empresa y los empleados en cuanto a tiempo, dinero, tareas y especialmente, administración de servicios.

3.2 CALIFICACION DE MERITOS O EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

El procedimiento para evaluar al personal se denomina comunmente "Evaluación del Desempeño" o "Calificación de Méritos" y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación basados en una razonable cantidad de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

La Evaluación del Desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo

Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el Status de algún objeto o persona.

La Calificación de Méritos constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de empleados

con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo de motivación, etc.

" De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la Evaluación del Desempeño colabora en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa." * (10)

La Calificación de Méritos no pretende evaluar a las personas en cuanto a sus virtudes personales o cualidades humanas, sino que recae más bien sobre sus atributos en el papel de trabajadores.

Así como las técnicas de selección juzgan a priori sobre la idoneidad de los candidatos para ocupar puestos vacantes, la Calificación de Méritos juzga a posteriori dicha idoneidad.

La Calificación de Méritos se refiere a una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto, y son los siguientes: criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, etc.

El Análisis de puestos sirve de norma o estándar contra la cual va a compararse el desempeño del trabajador.

* (10) Chiavenato Idalberto. "Administración de Recursos Humanos" Mc. Graw Hill. pág. 300.

3.2.1 OBJETIVOS PRINCIPALES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

La Evaluación del Desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

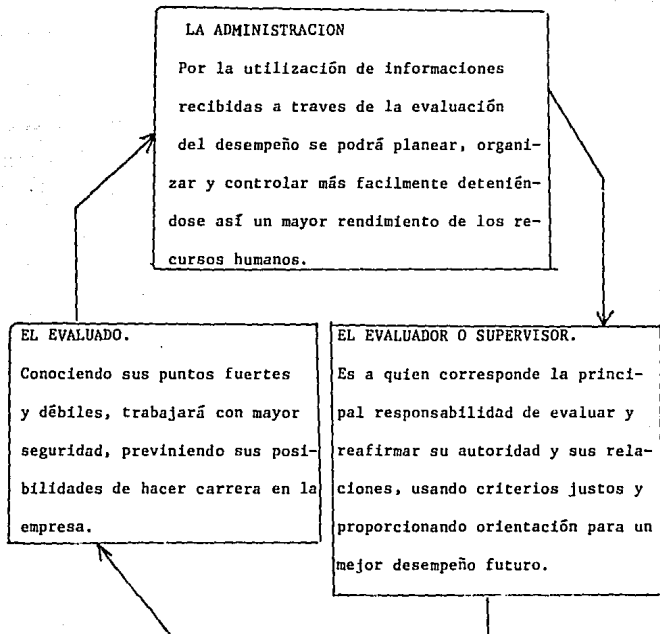
Para alcanzar ese objetivo básico: mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, La Evaluación del Desempeño, trata de alcanzar diversos objetivos intermedios.

La Calificación de Méritos puede tener los siguientes usos administrativos:

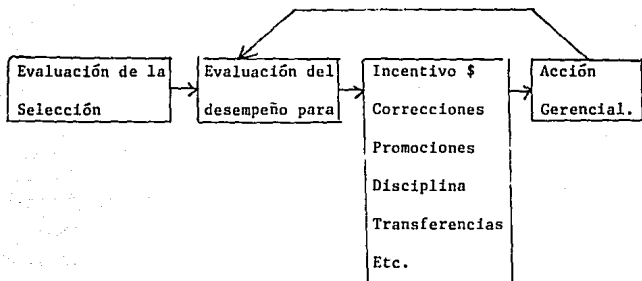
- La vinculación del individuo al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivo salarial por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.

- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación de información al propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Como:



El proceso de evaluación se dá de la siguiente manera:



Las cualidades o características del trabajador pueden dividirse en dos grandes grupos:

1.- OBJETIVAS.- Son las que admiten una cuantificación directa, comprobable por medio de los registros y estadísticas usados en la empresa, por ejemplo: Puntualidad, Asistencia, Cantidad y Calidad de trabajo etc,

2.- SUBJETIVAS.- Son aquellas que no admiten una cuantificación directa y precisa, sino exclusivamente una apreciación subjetiva, que sólo en forma indirecta puede medirse o ponderarse, por ejemplo: sentido de responsabilidad, honradez, don de mando, etc.

El primer paso para formular estas características es dividir al personal en grupos para su calificación pues de acuerdo con las cualidades especiales que requiere cada uno, se estructurarán distintos tipos de formas.

Las categorías más frecuentes son:

- Personal de oficina y taller.
- Personal de ventas y relaciones.
- Personal técnico
- Personal de Supervisión
- Funcionarios

Es muy conveniente la integración de un comité de calificadores para disminuir las posibilidades de error y las injusticias, éste debe estar compuesto principalmente por los supervisores.

En ningún plan se hace calificación en un tiempo menor de un mes ni mayor de un año. Ninguna revisión puede tener un carácter matemático, ya que la misma calificación carece de él.

3.2.2 METODOS DE CALIFICACION.

Para evaluar el desempeño en el trabajo, existen diversos métodos o instrumentos que varían en calidad, precisión, complejidad, etc,. Mencionaremos aquí los más conocidos y que van de menor a mayor complejidad.

Estos son:

Método de comparación.

Método de Escalas.

Método de Listas de Comprobación.

3.2.2.1 METODO DE COMPARACION

Este método compara el desempeño de los individuos en cualquiera de las tres formas siguientes:

- Alineamiento: En razón a cada una de las características a evaluar, previamente determinadas, se enlista por orden a todos los individuos, objeto de la calificación, del más útil o satisfactorio al de menor utilidad.

- Comparación por pares.- Consiste en hacer una lista del personal, buscando comparar a cada trabajador con cada uno de los elementos de su grupo, y señalando en cada par quién posee la característica en cuestión.

- Distribución forsoza.-Distribuye a los calificados en las siguientes proporciones:
 - 10% con calificación muy inferior.
 - 20% con calificación inferior
 - 40% con calificación promedio
 - 20% con calificación superior
 - 10% con calificación muy superior.

3.2.2.2

METODO DE ESCALAS.-

Se califica al individuo en relación a una escala previamente determinada y en la que representa cada característica por una línea horizontal, uno de cuyos extremos corresponde al grado mínimo del atributo en cuestión y otro al grado máximo, a fin de que la colocación de una marca indique el grado que de dicha característica posee el trabajador a juicio del calificador.

Pueden ser de dos tipos:

ESCALAS CONTINUAS.- Cuando el paso entre un grado y otro de la característica que se está calificando se hace en forma insensible.

	Optimo	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
	10	9-8	7-6	5-4	3-2 1
Calidad del Trabajo					
Cantidad de Trabajo					
Rapidez en el trabajo					
Conocim del Puesto					
Dedicación.					

Siendo:

Óptimo.- Lo mejor

Bueno.- Satisfactorio

Regular.- Normal. Nada extra.

Malo.- Deja que desear

Pésimo.- Negativo o Nulo

ESCALA DISCONTINUA.- Es aquella que tiene divisiones verticales en cuyo caso el paso de un grado al siguiente se hace en forma brusca por corresponder a cada grado una definición específica.

Ejemplo

En CONOCIMIENTO DEL TRABAJO .-

INFERIOR.- Solo conoce lo mínimo del trabajo de rutina.

REGULAR.- Conoce a medias su puesto, desconoce otras labores relacionadas con él

BUENO.- Conoce bien su trabajo y sabe bastante de otras labores relacionadas con él

SUPERIOR.- Conoce perfectamente su trabajo así como todas las demás labores en relación con éste.

Y así se hacen análisis de cada uno de los factores a calificar.

3.2.2.3

METODO DE LISTAS DE COMPROBACION

Con éstos se pretende que el supervisor no se dé cuenta exacta de cuál será el resultado de su calificación, para evitar con ello el grado de preferencia o de rechazo que siente, irremediamente, hacia los trabajadores. Son de dos tipos:

LISTAS CHECABLES PONDERADAS.- Consiste en alinear afirmaciones que han sido cuidadosamente preparadas y no son inferiores a 25 ni superiores a 100; correspondiendo a cada una de ellas un valor diferente, que el supervisor desconoce.

Ejemplo:	si o no
1.- Utiliza eficientemente su área de trabajo	_____
2.- Trabaja con ritmo lento pero estable	_____
3.- Dificilmente cambia su modo de hacer las cosas	_____
4.- Cambia a otros trabajos sin perder rapidez	_____
5.- Etcétera.....	

LISTAS CHECABLES DE PREFERENCIA.- Contiene frases agrupadas de cuatro en cuatro siendo dos favorables y dos desfavorables y en las que el supervisor tiene que señalar, de cada grupo, únicamente las dos frases que considera que describen mejor al calificado.

Ejemplo:

Marque con una X dos de las afirmaciones. La primera debe ser la que mejor describa al subordinado que está calificando y la otra la que menos se asemeje a la conducta o manera de ser del mismo:

- a) Tiene capacidad para atender situaciones de emergencia _____
- b) Generalmente no ofrece buenas ideas. _____
- c) Se propone metas definidas y por lo común las alcanza _____
- d) Cuando siente alguna presión sobre él, se confunde y
"no ata ni desata" _____

GUIA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE UN EMPLEADO

FACTORES DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	EXCEDE AMPLIAMENTE A LOS REQUERIMIENTOS DEL TRABAJO	EXCEDE A LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	CUMPLE CON LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	NECESITA MEJORAR	NO CUMPLE CON LOS REQUERIMIENTOS MINIMOS DEL PUESTO
Calidad	Salta un edificio alto con un simple movimiento	Debe encarrarse para poder saltar un edificio alto	Unicamente puede saltar edificios medianos o pequeños sin cúpulas	Choca con el edificio cuando intenta saltarlo	No puede reconocer un edificio, mucho menos puede saltarlo
Rapidez en el Trabajo	Es más rápido que una bala	Es tan rápido como una bala	No es tan rápido como una bala	¿Puede usted creer que haya balas lentas?	Se hiere a sí mismo cuando dispara para una arma
Iniciativa	Es tan fuerte como una locomotora	Es tan fuerte como un elefante	Es tan fuerte como un toro	Mata a los toros	Huele como un toro
Adaptabilidad	Camina sobre las aguas constantemente	Camina sobre las aguas en casos de emergencia	Usa el agua para lavar	Usa el agua para beber	Hace "agua" en casos de emergencia
Comunicación	Habla con Dios	Habla con los angeles	Sólo habla consigo mismo	Discute con él mismo	Discute con él mismo y pierde

3.2.3 EJEMPLO DEL METODO DE ESCALA DISCONTINUA

FORMA DE EFECTUAR LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
EN LAS EMPRESAS DE PERSONAL

COMPONENTES DE LA EVALUACIÓN DE PERSONAL	COMPONENTES DE LA EVALUACIÓN DE PERSONAL						
	SE EFECTÚA EN LA EMPRESA	SE EFECTÚA EN LA EMPRESA	PLANES PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD EN LA COMPLETACIÓN	INSTRUMENTOS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO	EMPLEADOS EN POSICIONES QUE REQUIERAN ADMINISTRATIVAS	EMPLEADOS EN POSICIONES QUE REQUIERAN TÉCNICAS	PLANES DE DESARROLLO PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO
SE EFECTÚA EN LA EMPRESA Ejemplo, que el jefe o jefe-jefe, los Empleados	✓						
SE EFECTÚA Para los que desearían desarrollar actividades, son posibilidades de mantener su equipo completo, según la oportunidad de servicio.	✓						
SE EFECTÚA Se espera que los miembros de la administración que tienen a cargo empleados como individuos y que desarrollen una comprensión, a fin de que los efectos de los empleados puedan dirigirse efectivamente.	✓	✓		✓	✓	✓	✓
SE EFECTÚA El entrenamiento y desarrollo a largo plazo de los individuos es una responsabilidad de la administración local y una parte integral del programa administrativo.			✓				✓
SE EFECTÚA Se espera que la administración establezca normas razonables del desempeño de empleados, y que proporcionen a cada empleado un conocimiento de estas responsabilidades.	✓						
SE EFECTÚA Se espera que la administración final evalúe el desempeño de cada empleado, que revise los resultados con el personal de modo de una manera constructiva y que preparen la información y planes que sean necesarios.	✓	✓	✓				
SE EFECTÚA Se espera que la administración sea activa oportuna, justa y equitativa para manejar casos de desempeño poco satisfactorio.	✓						
SE EFECTÚA Dentro de lo posible, los puestos vacantes se llenarán mediante la promoción de empleados calificados y elegibles.				✓	✓	✓	✓
SE EFECTÚA Dentro de cualquier nivel de responsabilidad, los salarios individuales serán administrados principalmente sobre una base de desempeño.	✓		✓				
SE EFECTÚA La Comisión reconoce la importancia de la salud de los empleados y espera que la Gerencia lleve a cabo programas apropiados para asegurar la salud en todas las localidades.	✓		✓	✓		✓	
SE EFECTÚA Las relaciones humanas con el personal administrativo							
SE EFECTÚA Los empleados capacitados que no ocupan puestos permanentes se suministran para recibir promociones y promociones administrativas.		✓		✓	✓	✓	✓
SE EFECTÚA Cada departamento es responsable de proporcionar oportunidades de desarrollo al personal administrativo y profesional hasta un grado práctico y consistente con los objetivos de la organización.			✓				✓
SE EFECTÚA El supervisor inmediato de cada empleado administrativo y profesional tiene un papel importante en el establecimiento de programas efectivos de desarrollo individual. Por lo tanto, se espera que las evaluaciones de desempeño de los supervisores incluyan evaluaciones referentes al cumplimiento de esta responsabilidad.			✓	✓	✓	✓	✓
SE EFECTÚA Se basarán las promociones sobre los méritos que se muestran en el desempeño, sobre la oferta considerable de los representantes de la gerencia, de manera que se les dará consideración a todos los empleados calificados de la compañía para llevar a cabo en puestos administrativos superiores.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓



Nombre _____ Área _____

Puesto _____ Antigüedad en el puesto _____ Grado _____ Sextil _____

Fecha Ingreso _____ Período que se califica de _____ a _____

I Evaluación de la Actuación

Haga una apreciación de la actuación del empleado en su puesto de trabajo, basándose en la definición de cada uno de los factores que se enumeran a continuación. Examine individualmente

la cada factor, cruzando únicamente una casilla, equivalente a la calificación que usted asigna. "1" representa máxima calificación y "5" mínima. Utilice los Criterios de la Evaluación

General (Sección II) para interpretar el significado de cada grado de calificación. En el espacio reservado describa brevemente los criterios que fundamentan la calificación que otorgue a cada factor.

Resultados

Obtención de resultados esperados dentro de los períodos fijados de acuerdo a las normas y estándares establecidos, así como el logro de objetivos y cuotas que se hayan asignado.

5 4 3 2 1

Habilidades

Realización de actividades provechosas por sí mismo, utilizando los recursos disponibles, sus conocimientos técnicos y experiencia, con creatividad e iniciativa en la integración y desempeño de sus funciones.

5 4 3 2 1

Solución de Problemas

Conclusiones formuladas por propio criterio, considerando la complejidad de los problemas en sus actividades y las rutinas o ayudas de que dispone. Necesidad de supervisión y cantidad de trabajo en cuanto a presentación y confiabilidad.

5 4 3 2 1

Cooperación

Diligencia y perseverancia en su trabajo e inclinación a estar siempre ocupado. Colaboración efectiva con supervisores y compañeros de trabajo y, disposición al trabajo tanto individual como en equipo.

5 4 3 2 1

Relaciones Humanas

Actitud y comportamiento del empleado en su trato con clientes y compañeros de trabajo que se traduce en la atención y cooperación necesarias para trabajar armoniosamente con los demás y mantener una adecuada corriente de trabajo.

5 4 3 2 1

Supervisión y manejo de personal

Obtención de resultados a través de organizar el trabajo y dirigir al personal a su cargo. Considera el interés y facultades para castigar y desarrollar a los miembros que integran su equipo de trabajo.

5 4 3 2 1

(Real o Potencial)

II Evaluación General

Haga una apreciación general de la actuación del empleado en su puesto, utilizando los 3 conceptos listados abajo.

Únicamente cruce un cuadro, equivalente a la calificación que usted asigna. La información que proporcionaré será de utilidad, únicamente si

cada evaluador realiza un honesto esfuerzo de ser tan exacto y considerado como sea posible.

5 Abajo de la normal. Resultados 90-95% aceptables, su contribución va más allá que mínima pero no alcanza el estándar del puesto.

4 Normal. Contribución promedio 90-95% en el estándar del puesto.

3 Buena, Buena contribución. Resultados ocasionales sobre el estándar. Su desempeño es bastante útil pero no excepcional.

2 Sobresaliente. Contribución y resultados muy valiosos. Su desempeño sobresale de las mayorías.

1 Excelente. Contribución y resultados muy excepcionales y significativos. Su desempeño es muy superior al de la mayoría. Únicamente empleados excepcionales alcanzan este nivel de contribución.

III Características del Comportamiento Ejecutivo

A continuación hay 26 características que describen el comportamiento ejecutivo. En el espacio adjunto a cada característica cruce la casilla que corresponda a la evaluación del concepto de la persona, conforme a la escala que se encuentra encima.

Si usted marca "1", significa máxima calificación y mínima el marca "5". Tal vez algunos de los conceptos no tengan aplicación directa con la función del ejecutivo, o quizá usted no haya

observado algunas de las conductas, o por otras razones su opinión pueda ser dudosa. De cualquier manera, proporcione una apreciación en todos los conceptos, circulando la cruz que usted marque en estos casos.

- 1 Planeación a corto y largo plazo
- 2 Supervisión requerida
- 3 Capacitación de subordinados
- 4 Creatividad
- 5 Control que ejerce
- 6 Dinamismo
- 7 Relaciones Humanas
- 8 Liderazgo
- 9 Toma de Decisiones
- 10 Responsabilidad por Resultados
- 11 Habilidad de Dirección
- 12 Conocimiento del Puesto
- 13 Desarrollo y Superación Personal

5	4	3	2	1

- 14 Habilidad para Integración
- 15 Anticipación a Problemas
- 16 Cooperación y Colaboración
- 17 Conocimiento y cumplimiento de normas
- 18 Persistencia y Tenacidad
- 19 Iniciativa
- 20 Confianza en sí mismo
- 21 Discreción
- 22 Propia disciplina
- 23 Programación de actividades
- 24 Organización y Delegación
- 25 Cuidado de equipo y materiales
- 26 Mantiene Seguridad

5	4	3	2	1

Describa brevemente los factores más importantes que hayan influenciado su decisión en la asignación de la Evaluación General.

Como Mejorar Puntos 4y5

Evaluated por (Supervisor inmediato). Nombre _____ Firma _____ Fecha _____

Aprobado por (Segundo nivel superior). Nombre _____ Firma _____ Fecha _____

III Comentarios del Evaluado

Expres sus opiniones referentes a la presente evaluación. Adicione las hojas que sean necesarias.

Firma del evaluado _____ Fecha _____

Mi firma indica que he leído y discutido con mi evaluador todas las secciones de esta evaluación. No implica acuerdos o desacuerdos.

3.2.6 ADMINISTRACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR OBJETIVOS.

Otro enfoque a la evaluación del desempeño del trabajo que es consistente con el concepto de Peter Drucker acerca de la administración por objetivos que ha sido sugerido por Douglas Mc Gregor y que consiste brevemente en:

a) Llegar a un claro establecimiento de las principales características del puesto. Mas bien que una descripción formal del mismo, es un documento extraído por el subordinado después de estudiar el análisis del puesto aprobado por la organización.

Define las amplias áreas de su responsabilidad tal como realmente operan en la práctica.

b) El jefe y el empleado discuten ampliamente el escrito y lo modifican si es necesario hasta que ambos están de acuerdo en que resulta adecuado.

c) Fijan a partir de ésta declaración de responsabilidades, sus metas para un periodo de más o menos seis meses. Estas metas son acciones específicas que el trabajador se propone llevar a cabo.

- d) Al término de seis meses, el subordinado hace su propia apreciación de lo que ha obtenido en relación con las metas establecidas.

- e) Se efectúa una entrevista, exámen que hace el superior conjuntamente con el subordinado, de la autoapreciación y culmina con el establecimiento de nuevas metas para los siguientes seis meses.

Este plan cambia el énfasis de la apreciación hacia el auto-análisis y el enfoque del pasado hacia el futuro.

3.2.7 ENTREVISTA DE CALIFICACION DE MERITOS.

Es aquella entrevista que se realiza periódicamente entre el empleado y su jefe inmediato (o con el jefe de personal) a fin de que el primero sea consciente de sus cualidades y defectos como trabajador.

Esta debe emplearse con cualquier método de calificación de méritos que se utilice.

Busca la retroalimentación al trabajador para que conozca los adelantos que ha hecho, hacerle consciente de sus fallas y de la posición que guarda ante su jefe y la empresa.

También dá oportunidad de que se asesore al trabajador sobre al forma de mejorar su actuación y se le hace ver las características que necesita y debe desarrollar para ocupar, eventualmente o en determinada fecha, un puesto superior.

Aquí se le muestran principalmente sus cualidades y sus capacidades de mejora.

2.6.1 EJEMPLO DE ENCUESTA DE SUELDOS Y BENEFICIOS A EJECUTIVOS.

ENCUESTA SUELDOS Y BENEFICIOS EJECUTIVOS

I.- INFORMACION GENERAL:

- 1.- NOMBRE DE LA EMPRESA Stanhome de México S.A. de C.V.
- 2.- NOMBRE Y PUESTO DE QUIEN PROPORCIONA LA INFORMACION JOSE A. GOMEZ URQUIZA/DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS
- 3.- GIRO DE LA EMPRESA ELABORACION DE PRODUCTOS PARA EL HOGAR
- 4.- VOLUMEN DE VENTAS DEL ULTIMO EJERCICIO FISCAL YA CONCLUIDO DE ENERO A DICIEMBRE DE _____
- 5.- PERSONAL TRABAJANDO A FEB . CONF. 1860
SIND. 160

II.- CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.

A.- REVISIONES

a) Normal.	Mes <u>NOV.</u>	% Tab.	<u>34</u>	% Prest.	<u>0</u>
b) Ext.	Mes <u>JUNIO</u>	% Tab.	<u>18</u>	% Prest.	<u>0</u>
TOTAL ANUAL			<u>58%</u>		<u>0</u>

B.- REVISIONES (Real ó Estimado)

a) Normal.	Mes <u>NOV.</u>	% Tab.	<u>35</u>	% Prest.	<u>4</u>
b) Ext.	Mes <u>JUN.</u>	% Tab.	<u>25</u>	% Prest.	<u>0</u>
TOTAL ANUAL			<u>69%</u>		<u>4</u>

C.- Salario diario promedio a Dic. 8 _____ (Real)

Salario diario promedio a Dic. 8 _____ (Est.)

D.- Central Obrera _____ CROM.

Sección SINDICATO INDUSTRIAL DE TRABAJADORES DE LAS FABRICAS DE ACEITES, JABONES, PERFUMES, DETERGENTES Y CONEXOS DEL DISTRITO FEDERAL AFILIADOS A LA CROM.

E.- Jornada semanal en horas _____ 40 HORAS

III.- ADMINISTRACION DE SUELDOS.

a) Aumentos 198 (Real)

1er. Nivel	1	2	3	4	Anual Total
Mes	ENERO	ABRIL	JULIO	OCTUBRE	TRIMESTRAL
%	1.18	1.18	1.18	1.18	95%

2º Nivel	1	2	3	4	Anual Total
Mes	ENERO	ABRIL	JULIO	OCTUBRE	TRIMESTRAL
%	1.21	1.21	1.21	1.21	114%

b) Aumentos 198 .- (Real ó Estimado)

Ier. Nivel	1	2	3	4	Anual Total
Mes	ENERO	MAYO	SEPT.		CUATRIMESTRAL
%	1.24	1.24	1.24		90%

2º Nivel	1	2	3	4	Anual Total
Mes	ENERO	MAYO	SEPT.		CUATRIMESTRAL
%	1.24	1.24	1.24		90%

OBSERVACIONES: Explique el sistema que tiene establecido y la forma de la periodicidad. En ambos niveles.

IV.- PRESTACIONES:

	1º NIVEL	2º NIVEL
SEGURO DE VIDA	X	X
GASTOS MEDICOS M.	X	X
AUTOMOVIL	X	
FONDO DE AHORRO	X	X
BONO	X	X
COMEDOR AYUDA	X	X
PLAN OP. MULTIPLE	X	X
PLAN JUBILACION	X	X
PRESTAMOS PERSONALES	---	---
CLUB DEPORTIVO		
PAGO CUOTAS IMSS	---	---
VACACIONES	X	X
AGUINALDO	X	X
DESPENSA	X	X
BECAS		
CHEQUEO MEDICO	X	---
GASOLINA		X

COMENTARIOS:

PRESTACIONES:

1.- PLAN COLECTIVO DE SEGURO DE VIDA:

CANTIDAD DE ASEGURAMIENTO BASICO EXPRESADA EN No.
DE MESES DE SUELDO DEL EJECUTIVO 35.33 MESES

POR FALLECIMIENTO ACCIDENTAL _____

SI EL ACCIDENTE ES COLECTIVO _____

COMENTARIOS:

ADENAS HAY UN SEGURO EN CASO DE MUERTE EN VIAJE DE TRABAJO CON UNA SUMA
ASEGURADA DE 4 AÑOS DE SUELDO PARA EL 1ER. NIVEL Y \$ 10,000,000 PARA EL

2DO. NIVEL.

2.- PLAN DE GASTOS MEDICOS MAYORES:

- a) MONTO DE LA SUMA ASEGURADA \$ 10,000,000
- b) ANUAL () POR EVENTO (x)
- c) APORTACION DE LA EMPRESA EN EL PAGO DE LA PRIMA % 100
- d) ¿ A QUE MIEMBROS DE LA FAMILIA INCLUYE ADEMAS DEL EMPLEADO?
- ESPOSA (O) SI
- HIJOS SI
- PADRES _____
- HERMANOS _____
- OTROS _____
- e) DEDUCIBLE QUE PAGA EL EMPLEADO _____ LA EMPRESA 100%
- f) COASEGURO QUE PAGA EL EMPLEADO _____ LA EMPRESA 100%

COMENTARIOS:

3.- AUTOMOVIL.

- a) A LAS PERSONAS QUE SE LES OTORGA AUTOMOVIL:

	TIPO	PERIODICIDAD DE CAMBIO	FACILIDADES PARA SU COMPRA
1er. NIVEL	<u>GRANDE</u>	<u>3 AÑOS</u>	<u>A PRECIO DE LIBROS</u>
2do. NIVEL	_____	_____	_____

- b) EN EL CASO DE QUE SE DEN FACILIDADES PARA SU COMPRA, FAVOR DE ESPECIFICAR:

COSTO A PRECIOS DE LIBROS

- c) GASTOS DE AUTOMOVIL QUE CUBRE LA EMPRESA:

PLACAS, TENENCIA	<u>SI</u>	REPOSICION DE LLANTAS	<u>SI</u>
SEGURO	<u>SI</u>	GASOLINA	<u>SI</u>
REPARACIONES	<u>SI</u>	OTROS	<u> </u>

- d) ¿ DAN DOS AUTOS A ALGUN NIVEL?

NO

COMENTARIOS:

4.- FONDO DE AHORRO:

a) CONTRIBUCION DE LA EMPRESA % 9 DEL EMPLEADO % 9

COMENTARIOS:

ENTREGA A FIN DE AÑO (NOVIEMBRE)

5.- BONO:

a) EXPLIQUE LA FORMULA DE CALCULO.

1er. NIVEL POR RESULTADOS 30% SOBRE EL SUELDO ANUAL

2do. NIVEL POR RESULTADOS 20% SOBRE EL SUELDO ANUAL

b) FORMA DE PAGO:

EN UNA SOLA EXHIBICIÓN SI EN DOS _____ EN TRES _____

OTRA FORMA _____

COMENTARIOS:

PAGO A FIN DE AÑO

6.- COMEDOR:

a) ¿CUAL ES LA APORTACION DE LA EMPRESA POR COMIDA DIARIA POR PERSONA?

\$ <u>360</u>	DEL EMPLEADO	\$ <u>120</u>
75%		25%

COMENTARIOS:

7.- PLAN DE OPCION MULTIPLE:

a) ¿CUAL ES LA APORTACION DE LA EMPRESA SOBRE EL SALARIO?

% 28% 1ER NIVEL; 18% 2DO. NIVEL

b) MECANICA UTILIZADA:

COMENTARIOS:

B.- PLAN DE JUBILACION:

- a) CONDICIONES PARA GOZAR DEL PLAN HABER CUMPLIDO 65 AÑOS DE EDAD.
- b) EDAD MINIMA 55 AÑOS MAXIMA ABIERTO
- c) AÑOS DE SERVICIO EN LA EMPRESA 10 AÑOS
- d) SE OTORGA UNA CANTIDAD EN UNA SOLA EXHIBICION SI
- e) SE OTORGA MENSUALMENTE SI
- f) OTRA _____
- g) PORCENTAJE APROXIMADO DEL SUELDO MENSUAL QUE SE OTORGA 1% POR CADA AÑO DE SERVICIO

COMENTARIOS:

OPCION DEL JUBILADO A COBRARLO EN UNA SOLA EXHIBICION O COBRARLO MENSUALMENTE.

10.- CLUB DEPORTIVO:

- a) LA EMPRESA PAGA: INSCRIPCION _____ CUOTAS MENSUALES _____

- b) EN SU CASO, LA ACCION ES DE LA EMPRESA _____
DEL EMPLEADO _____
- c) CUBRE A LOS FAMILIARES _____

COMENTARIOS:

DENTRO DEL PLAN OPCION MULTIPLE

11.- PAGO DE CUOTAS AL I.M.S.S.

- a) LA EMPRESA LAS PAGA TOTALMENTE _____ SI _____ NO _____
- b) QUE PORCENTAJE _____

COMENTARIOS:

12.- VACACIONES.

AÑOS DE SERVICIO	DIAS DISFRUTADOS		PRIMA DE VACACIONES (%)	
	IN.	2N.	IN.	2N.
1	16	10	100%	100%
2	18	12	100%	100%
3	20	14	100%	100%
4	22	16	100%	100%
5	24	18	100%	100%
6	24	18	100%	100%
7	24	18	100%	100%
8	24	18	100%	100%
9	24	18	100%	100%
10	26	20	100%	100%
11	26	20	100%	100%
12	26	20	100%	100%
13	26	20	100%	100%
14	26	20	100%	100%
15	28	22	100%	100%
16	28	22	100%	100%
17	28	22	100%	100%
18	28	22	100%	100%
19	28	22	100%	100%
20	30	24	100%	100%

COMENTARIOS:

13.- AGUINALDO:

	DIAS DE SUELDO
1er. NIVEL	<u>30 DIAS</u>
2do. NIVEL	<u>30 DIAS</u>

COMENTARIOS:

14.- DESPENSA (NO INCLUIDA EN EL PLAN DE OPCION MULTIPLE)

SI NO

EN QUE FORMA SE OTORGA:

\$ 10,000.00 MENSUALES EN VALES DE DESPENSA

15.- BECAS:

1er. NIVEL

2do. NIVEL

EXPLICAR FORMULA:

INCLUIDO EN PLAN DE OPCION MULTIPLE

16.- FAVOR DE AGREGAR OTRO TIPO DE PRESTACIONES QUE TENGA SU
EMPRESA:

CHEQUEO MEDICO ANUAL PARA EL 1ER NIVEL

DESCUENTO EN PRODUCTOS DE LA EMPRESA

ESTADISTICO DE SUELOS

MOVIE DE LA EMPRESA

C O M P E N S A C I O N E S															
I	Z	S	A		S	E	7				R	9		M	
			DIAS	PESOS			OTRA COMPENSACION EN EFECTIVO	OTRO	OTROS	MINIMO		MAXIMO			
PLAZA DEL PROYECTO	NIVEL DEL PROYECTO	DEBITO POR CANTON	AGUINALDO	REPARO DE PRE-TERMINOS	RENTA (EXCLUSIVO)	OTRO	OTRO	OTRO	OTRO	OTRO	OTRO	OTRO	OTRO	OTRO	OTRO
A-1	1	868	30	868		3125	461	783	3036		18691	640	1331		
A-2															
A-3	2	379	30	379		1364	379	409	1393		8472	373	776	H	
A-4	2	304	30	304		110	111	328	771		5898	286	597		
A-5	2	267	30	267		641	71	288	120		4591	259	523		
A-6	3	163	30	163		391	81	176	472		3239	259	523		
A-7														H	
A-8														H	
A-9														H	
A-10	2	240	30	240		576	116	259	638		4729	286	597		
A-11														H	
B-1	1	744	30	744		2618	391	783	2620		16150	640	1331		
B-2														H	
B-3	2	295	30	295		708	167	318	757		5785	286	597		
B-4	1	506	30	506		1822	304	547	1820		11071	373	776		
B-5	3	250	30	250		600	192	270	660		4972	221	509		
B-6	2	285	30	285		684	180	307	735		5611	286	597		
B-7	2	295	30	295		708	88	319	757		5707	286	597		
B-8	2	315	30	315		756	94	340	800		6085	286	315		
B-9														H	
C-1														H	
C-2	1	422	30	422		1520	225	456	1538		9225	373	776		
C-3														H	
C-4	2	330	30	330		792	99	356	831		6370	192	443		
D-1														H	
D-2	1	725	30	725		6090	725	783	2556		19519	640	1331		
D-3	2	510	30	510		4284	374	550	1221		13059	373	776		
D-4														H	
D-5	2	375	30	375		900	262	405	930		7372	286	315		
D-6	2	300	30	300		120	110	324	768		5822	286	315		
E-1	1	800	30	800		2880	427	783	2888		17298	640	1331		
E-2	2	255	30	255		612	110	275	671		4983	286	315		
E-3	2	235	30	235		564	70	254	628		4571	286	315		
E-4	2	250	30	250		600	92	270	660		4913	286	315		
E-5														H	
E-6														H	
E-7														H	

Proyecto por

CONCLUSIONES

Y

PROPUESTAS

A través de éste trabajo de Investigación, hemos llegado a conocer el que una correcta compensación NO es el único motivador para atraer o retener al personal que la empresa requiere, sin embargo, ya que cada vez es más difícil el que las personas satisfagan completamente sus necesidades primarias y/o profesionales, la compensación viene a ocupar un lugar muy importante como motivador y satisfactor de éstas.

Consideramos que la forma más adecuada de llevar a cabo la compensación a los ejecutivos debe ser de la siguiente forma:

Tomar en cuenta la filosofía de cada empresa en particular con respecto a la compensación a ejecutivos considerando también las condiciones del mercado de trabajo y el estado general de la economía.

Llevar a cabo un sistema formal de sueldos, mejorando el espíritu de trabajo y permitiendo así mismo fijar sueldos suficientemente altos para que la compañía aliste ejecutivos deseables y así mismo motive al personal mientras ejerce un eficaz control sobre los sueldos y prestaciones.

Un sistema formal de sueldos deberá llevarse a cabo primero a través de un adecuado Sistema de Valuación de Puestos que nos guía al establecimiento de una estructura organizacional correcta, Analizando todos los puestos de ejecutivos, ya que éstos son el cerebro mismo de la organización. Deberán así mismo observarse los problemas particulares que éstos presentan así como sus funciones, conocimientos necesarios y razones que justifican la posición jerárquica que la organización le ha otorgado.

De éstas investigaciones hemos observado la complejidad que ésto representa ya que en cada empresa varían las funciones de cada puesto en particular. Al mismo tiempo hemos podido constatar que la mayoría de los ejecutivos realizan la conjunción de varios puestos en uno sólo y por lo tanto recomendamos el ponerse un especial cuidado en la completa realización de éste análisis.

Deberá proseguirse con la Valuación de Puestos que determina el valor relativo a cada puesto en relación a los otros puestos de la organización.

Nosotros consideramos que el mejor método es el de "Valuación por puntos" ya que como mencionamos en ése capítulo, elimina casi en su totalidad la subjetividad de los otros métodos, remunerando más justa y objetivamente a los diversos puestos de la empresa.

Respecto a ésto, nosotros proponemos un esquema de control con fechas y escalas de factores a calificar. De ésta forma tendríamos un parámetro contínuo de revisión que lograría que nuestra valuación permaneciera de manera vigente. Consideramos que sin ésta revisión, toda nuestra valuación llegaría a ser obsoleta y en algunos casos aún contraproducente.

Una considerable parte de la remuneración total está constituida por las prestaciones y beneficios, los cuales en la actualidad han cobrado gran importancia, tanta que incluso algunas empresas han desarrollado planes diferentes de servicios y beneficios sociales para los distintos niveles de empleados.

Consideramos que éste punto es de vital importancia pues le proporciona al ejecutivo grandes beneficios bio-psico-sociales al mismo tiempo que a la empresa se le reduce la pesada carga fiscal que sueldos tan altos representarían.

Debe seleccionarse un marco de referencia tomando en cuenta las tendencias del mercado acorde a la empresa y a las tendencias de la región.

Para ésto es utilizada la encuesta de salarios. Ya recolectados, resumidos y analizados los datos, se realizan las estadísticas y gráfi-

cas que muestren la posición de cada puesto y del conjunto de éstos con respecto al mercado de la competencia. Aquí por supuesto debemos tomar en cuenta la Compensación Total Neta, como mostramos en el caso práctico sobre el "Director de Finanzas" y su compensación respecto al mercado de cosméticos.

Finalmente se deberá realizar la "Evaluación del Desempeño", elaborada a través de métodos objetivos de calificación. Consideramos que el mejor Método es el de "Listas de Comprobación" ya que elimina en lo posible la subjetividad del supervisor.

Así mismo proponemos un sistema de calificación en el que se tome en cuenta por un lado la descripción y análisis del puesto y por otro las funciones que realmente está realizando y de qué forma.

Esto deberá ser analizado en parte por el supervisor y en otra por el empleado, reuniéndose ambos para una correcta retroalimentación y analizado las oportunidades de mejora.

Deberá revisarse toda la información y realizar los ajustes en incrementos de sueldos y /o prestaciones.

La velocidad alcanzada en el desarrollo industrial de nuestro país, así como la falta de planeación para proporcionar en cantidad y calidad los ejecutivos requeridos por las organizaciones, torna alarmante la necesidad de los mismos, por tanto tenemos que reconocer que la remuneración a dicho nivel, ese encuentra matizada básicamente por la oferta y demanda del mercado de trabajo.

La capacidad creativa y de talento que se requiere en un ejecutivo para poder planear, motivar y controlar, resultan más complejos de evaluar a través de las técnicas tradicionales de administración de sueldos, las cuales con frecuencia se sustituyen por la valuación de resultados obtenidos en relación a los estándares de actuación señalados por objetivos predeterminados.

Debe de considerarse que niveles de mayor importancia jerárquica de una organización, están integrados por puestos cuyas funciones y actividades a realizar tienen muchas variaciones y por lo tanto muchas veces, "El Individuo hace al Puesto"

Consideramos que es necesario para una saludable Administración de Recursos Humanos, la Valuación de los Puestos ejecutivos, que permita disminuir la subjetividad al fijar las compensaciones de los

los mismos y con ello las injusticias que van en perjuicio de la "moral" del trabajo. Para ello es necesario que en la determinación de las compensaciones de ejecutivos se considere el valor relativo de la responsabilidad, posición y contribución que tienen en el éxito de la organización.

Así mismo permitirán atraer y mantener personal eficiente, proporcionándole los ingresos que logren satisfacer sus necesidades bio-psico- sociales.

Finalmente consideramos que la mejor forma de compensar a un ejecutivo NO es unicamente a través de un buen sueldo, sino a través de una remuneración global, es decir por medio de un conjunto de Sueldos, Prestaciones y beneficios que le permitirán no solo la satisfacción de sus necesidades primarias, sino le proporcionará los medios para vivir en el Nivel Superior que su puesto le exige. Los Servicios y Beneficios sociales, como ya hemos mencionado, son medios indispensables de complemento, apoyo e incluso de motivación para el ejecutivo.

BIBLIOGRAFIA

ARIAS GALICIA FERNANDO.

"Administración de Recursos Humanos"

Editorial Trillas 2a. Ed.

México, 1980.

BASAGOITI CAICOYA IGNACIO.

"Gerente de Compensaciones"

Stanhome de México, S.A. de C.V.

COMPENSATION PREFERENCE OF MANAGERS.

Industrial Relations.

Vol 3 No. 3

E.U.A. Mayo 1964.

CHIAVENATO IDALVERTO.

"Administración de Recursos Humanos."

Editorial Mc. Graw Hill.

México, 1983.

DICKSON FRANKLYN J.

"Calificación del empleado" El éxito en la administración de las empresas medianas y pequeñas.

Editorial Diana 6a. Ed.

México 1974.

EMPLOYEE BENEFITS 1977.

Chamber of Commerce of the U.S.A.

Washington D.C. 1978.

GARCIA VILLAZON RAMON FRANCO.

"La Evaluación a Nivel Ejecutivo como campo del Licenciado de Administración"

Trabajo de Investigación de la Universidad La Salle 1975.

GRUPO CON CON.

"Encuestas sobre Sueldos y Beneficios Ejecutivos."

Febrero 1986.

HERNANDEZ FRI RAFAEL J.

"Análisis y Valuación de Puestos."

Trabajo de Investigación de la Universidad del Valle de México. México, D.F. 1972

KOONTZ O'DONNELL.

"Curso de Administración Moderna"

Editorial Mc. Graw Hill. 6a. Ed.

México, 1982.

LOPEZ GONZALEZ JOSE BENITO.

"Selección y contratación e introducción de personal y la remuneración como factor de motivación"

Trabajo de Investigación ULSA 1975.

MANAGEMENT TODAY.

"Revista Gerencial de México". Motivación, Causa o Consecuencia.

Marzo 17, 1986.

MARTINEZ VILLEGAS FABIAN.

"El ejecutivo en la empresa moderna"

Editorial Pac. 3a. Ed.

México, 1985.

REYES PONCE AGUSTIN.

"Análisis de Puestos"

Editorial Limusa . 5a. Ed.

México, 1966.

REYES PONCE AGUSTIN

"Administración de Personal"

1a Parte. Relaciones Humanas.

Editorial Limusa.

México 1979.

REYES PONCE AGUSTIN.

"Administración de Personal"

2a. Parte. "Sueldos y Salarios"

Editorial Limusa.

México, 1980

RINEO JOSE INES.

"Curso de Administración y Personal " Universidad Panamericana. Profesor de Dirección de Personal en el IPADE . 1982.

SIKULA ANDREW F.

"Administración de Personal"

Colección Limusa para Ejecutivos. 1a. Ed.

México 1979.

STRAUSS GEORGE, SAYLES L.R.

"Administración de Personal"

Problemas Humanos de la Dirección.

Editorial Herrero Hermanos.

México, D.F. 1961.

YODER DALE.

"Manejo de Personal y Relaciones Industriales"

Editorial Continental .

México, D.F. 1970.