



# Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

## EL MERCADO LABORAL EN LA ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION

Seminario de Investigación Administrativa

Que en opción al Grado de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a

**GUILLERMO GALINDO STRAFFON**

Director del Seminario: L.R.I. Amado Aguirre Eguarte



## **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 está 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

	Página
INTRODUCCION	I
Capítulo	
I. NECESIDAD DE UNA ADMINISTRACION TECNICA DE LA COMPENSACION .....	1
II. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION .....	7
2.1 Etapa previa .....	7
2.2 Manifestación .....	9
2.3 Desarrollo .....	10
III. DEFINICIONES .....	13
3.1 Administración de la Compensación .....	14
3.2 Salario .....	15
3.3 Sueldo .....	16
3.4 Prestación .....	17
3.5 Compensación .....	19
IV. LA ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION .....	22
4.1 Objetivos de la Administración de la Compensación ....	22
4.2 Beneficios de la Administración de la Compensación ...	24
4.3 Desventajas de una deficiente Administración de la Com pensación .....	26
4.4 Funciones generales de un departamento de Administra- ción de la Compensación .....	27
4.41 Compensación Directa .....	27
4.42 Evaluación del Personal .....	28

Capítulo	Página
4.43 Compensación Indirecta .....	29
4.44 Estudios del Mercado Laboral .....	29
V. TECNICAS DE LA ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION .....	32
5.1 Análisis de Puestos .....	32
5.2 Valuación de Puestos .....	33
5.21 Métodos de Valuación de Puestos .....	34
5.3 Calificación de la Actuación .....	35
5.31 Principales objetivos de la Calificación de la Actuación .....	37
5.32 Métodos de Calificación de la Actuación .....	38
5.4 Estudios del Mercado Laboral .....	39
VI. EL MERCADO LABORAL Y LA ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION .....	42
6.1 Importancia del Mercado Laboral en la Administración de la Compensación .....	42
6.2 La Encuesta de Compensación .....	45
6.21 Su objetivo .....	46
6.22 Su metodología .....	47
6.221 Selección de la muestra .....	48
6.222 Diseño del cuestionario .....	48
6.223 Selección de los puestos .....	49
6.224 Efectividad de la información .....	50
6.225 Invitación a los participantes .....	50
6.226 Dirección de la encuesta .....	51
6.227 Tabulación de los datos .....	51

Capítulo	Página
6.23 Sus resultados .....	52
RECOMENDACIONES .....	55
CONCLUSIONES .....	73
BIBLIOGRAFIA .....	76

## INTRODUCCION

Las empresas de hoy en día tienen la obligación de establecer un sistema de Administración de la Compensación que se apegue y responda a sus necesidades en particular, buscando obtener y conservar una equidad interna, reconociendo el desempeño individual de cada uno de los miembros de la organización, así como el mantener un adecuado nivel de competencia en el Mercado Laboral.

Sin embargo, lograr todo lo anterior no debe obligarnos a permanecer estáticos por siempre, ya que es de todos conocido que las condiciones económicas de la sociedad son cambiantes. Por un lado la inflación y las políticas salariales dictadas por el gobierno; por otro, la oferta y demanda que existe de mano de obra, las presiones que realicen los sindicatos en las revisiones de Contratos Colectivos, y las políticas de Administración de la Compensación que existan en las demás empresas como respuesta a todos éstos cambios.

Es por ésto que se hace imprescindible el establecer contacto con el Mercado Laboral, para estudiarlo periódicamente y conocer su comportamiento, sus tendencias y lineamientos, ya que es éste quien proporcionará las pautas para la toma de decisiones que en materia de Administración de la Compensación se hagan. De no apegarse a la situación que establece el Mercado, se correrá el grave riesgo de quedar fuera de compe

tencia con los peligros que esto representa.

Ahora bien, el intentar establecer relaciones con otras empresas \_ que participan en el Mercado Laboral en que nos encontramos o quisiéramos estar no es nada fácil, por el contrario, pedir a otras empresas \_ que nos proporcionen información confidencial como lo es sueldos, prestaciones, número de empleados, volumen de ventas, etc., es muy difícil, ya que esto puede propiciar malos manejos en su aplicación ( el ejemplo más claro es el de utilizar esa información como medio de reclutamiento para conseguir personal ).

Por otra parte, cuando logramos establecer contacto con otras empresas para intercambiar información, normalmente nos concretamos sólo \_ a la elaboración de encuestas, por lo que no aprovechamos esa relación \_ como debiera ser. Es por eso que debemos optimizar ese canal de comunicación que tanto trabajo nos cuesta establecer.

En el presente trabajo, se pretende exponer un punto de vista de \_ como aprovechar al máximo y hacer más eficiente el canal de comunicación entre las empresas, para que sea más fácil, completo y efectivo. \_ Sin concretarse exclusivamente al intercambio de información, sino también incluir experiencias, puntos de vista, estrategias, participación \_ en conferencias de especialistas en la materia y algunos otros temas al respecto.

Este trabajo está dividido en seis capítulos operativos y uno más \_ de recomendaciones y conclusiones.

En el Capítulo I se presenta una visión general de la necesidad de una Administración Técnica de la Compensación.

En el Capítulo II se mencionan algunos antecedentes de la Administración de la Compensación.

En el Capítulo III se ven las definiciones de los términos más usuales en la Administración de la Compensación.

En el Capítulo IV se menciona qué es la Administración de la Compensación, para qué sirve y cuáles son sus objetivos, así como las funciones generales de un departamento especialista en esta materia.

En el Capítulo V se trata lo relacionado a las técnicas de que se vale la Administración de la Compensación para alcanzar sus objetivos.

En el Capítulo VI se analizan los estudios del Mercado Laboral, su importancia y su relación con la Administración de la Compensación.

Finalmente se presentan las Recomendaciones y Conclusiones.

Con el tiempo aprendes la sutil diferencia que hay entre tomar la mano de alguien y encadenar a un alma.

Y aprendes que el amor no significa apoyarte en alguien, y que la compañía no significa seguridad.

Y empiezas a entender que los besos no son contratos, ni los regalos, promesas.

Y empiezas a aceptar tus derrotas con la cabeza en alto, con los ojos bien abiertos, con la compostura de un adulto; no con el rostro compungido de un niño.

Y aprendes a construir todos tus caminos en el hoy, porque el terreno del mañana es demasiado incierto para hacer planes.

Con el tiempo, aprendes que incluso los agradables rayos del Sol queman, si te expones a ellos demasiado.

Por lo tanto, siembra tu propio jardín y adorna tu propia alma, en vez de esperar que alguien te lleve flores.

Y así aprenderás que en realidad puedes sobrellevarlo todo ... que en verdad eres fuerte. Y que en realidad vales mucho.

## CAPITULO I

### NECESIDAD DE UNA ADMINISTRACION TECNICA DE LA COMPENSACION

El papel moneda no tiene, en si, un valor real; tan solo es un \_\_ símbolo convencional del valor. Los billetes de banco no son más que \_ un medio para facilitar el intercambio de bienes y servicios cuyo conjunto disponible en un momento dado constituye el único valor económico verdadero, la única riqueza.

En condiciones normales de equilibrio, el total del papel moneda \_ que se encuentra en circulación dentro de un país tiene que ser igual \_ al total de bienes y servicios existentes. Para que este equilibrio se mantenga, la cantidad de dinero circulante debería aumentarse sólo en \_ proporción directa al aumento de la oferta de bienes y servicios.

Cuando por cualquier motivo, el monto del circulante aumenta en \_ una cuantía mayor que los bienes y servicios realmente disponibles, \_\_ el equilibrio se rompe y, en consecuencia, el dinero vale menos. Esto \_ quiere decir que, si el Estado pone en circulación más billetes que \_\_ los estrictamente respaldados por la producción, provoca un aumento de la oferta de dinero, o sea que la gente está dispuesta a pagar mayores precios por las cosas que necesita o que desea. Este fenómeno es cono-

cido con el nombre de inflación.

Una decisión de este tipo no es, por necesidad, un error del gobierno. Las estrategias adoptadas para el desarrollo requieren, muchas veces, tomar ese riesgo.

El grado de riesgo equivale, en gran medida, al que un particular - empresario o trabajador - adquiere cuando hace uso del crédito. Dispone de un dinero virtual que aún no ha producido, o que aumenta su propio "circulante", y lo hace basado en una expectativa futura de riqueza. Dentro de ciertos límites y condiciones, tanto para los individuos como para el Estado, ésta práctica es útil y válida hasta cierto grado. Si la expectativa futura de riqueza se cumple, más o menos en los términos previstos, el equilibrio entre dinero y producción se reestablece, y el dinero conserva su poder adquisitivo original.

Pero si por alguna circunstancia - no prevista o no previsible - la producción no se hace realidad y el volumen de lo producido resulta inferior a lo estimado, una parte del dinero se queda sin base de sustento. Frente a tal situación, sucede que en el mercado económico hay más dinero que bienes y servicios disponibles, de modo que los precios aumentan, porque los productos se hacen escasos, en términos relativos.

Cuando lo anterior le sucede a un país, las opciones de las cuales se dispone para reestablecer el equilibrio son en primer lugar, tendientes a disminuir la cantidad de circulante: reducir los gastos y las inversiones del gobierno, restringir los créditos y aumentar sus

tasas de interés, fomentar el ahorro a mediano y largo plazo, etc.

Hay también otras medidas, de diverso rango y alcance que pueden adaptarse. Lo grave del asunto es que casi todas las medidas destinadas a reducir el circulante, tienen como efecto disminuir la actividad económica, lo cual se conoce como recesión. Su consecuencia es un aumento significativo del desempleo.

Por lo que hace a la reestructuración del mercado, las perspectivas a corto y mediano plazo no son, tampoco, muy halagadoras. La creación y la transformación de centros de trabajo demandan, desde su principio, fuertes sumas de inversión, y no llegan a ser verdaderamente productivas sino hasta después de un periodo de 2 o 3 años. En el intervalo el circulante que es necesario utilizar carece, al menos parcialmente, de equivalencia con lo producido.

El problema se agudiza cuando se tiene por fuerza que recurrir a financiamientos gravados con intereses que, por la misma situación inflacionaria, son cada vez más altos.

El panorama actual de México se ve afectado por el fenómeno conjunto de inflación y recesión, con tasas proporcionadas de interés, aumento del desempleo, falta de liquidez en el gobierno, incremento acelerado de los precios, disminución - en amplios renglones - del consumo, endurecimiento de los créditos externos y demás condiciones adversas.

Ante una situación de características tan desfavorables, la Admi-

nistración de la Compensación adquiere perfiles de manejo muy delicado.

A nivel nacional no es posible congelar los salarios, pues el consumo disminuiría gradualmente hasta hacer incosteable la operación de muchas empresas. Los precios tampoco se pueden congelar, dado que no es posible controlar una buena parte de los costos de insumos indispensables para la producción, por ejemplo los artículos de importación, de derechos de marca y de patentes extranjeras.

En tales circunstancias la única alternativa para los empleadores es mantener su gasto total por concepto de salarios dentro de un marco de incremento que les permita, tanto cumplir con la ley como conservar su posición en el mercado.

Lo anterior tiene varias implicaciones:

- Lo que debe mantenerse al mínimo posible es el monto total de los salarios, incluidas las prestaciones, no la percepción de cada trabajador en lo individual.
- Cumplir con la ley no significa solo los salarios mínimos ( generales y profesionales ) y los aumentos de emergencia que se aprueben; significa también, cubrir las erogaciones por concepto de seguridad social, capacitación y demás, derivadas de la relación de trabajo, sin exceptuar las liquidaciones por los despidos que llegen a hacerse forzosos.

Conservar su posición en el mercado se refiere:

- Por una parte, al mercado al que concurren los bienes o servicios producidos por la empresa. Desde ese punto de vista, no quiere decir sostener los mismos niveles de utilidad - menos aún acrecentarlos -, y ni siquiera conservar el mismo porcentaje de participación en el mercado; sino de poder continuar operando, de poder lograr la permanencia del negocio.
  
- Desde otro ángulo, conservar su posición en el mercado se refiere a estar en capacidad de contratar y retener personal con aptitud para dar buenos rendimientos.

Por estas razones es necesario establecer contacto con el Mercado Laboral para estudiarlo periódicamente y conocer su comportamiento, tendencias y lineamientos. Ya que el Mercado Laboral es quien dará las pautas para la toma de decisiones que en materia de sueldos y prestaciones se hagan.

" No sigas siempre el camino por donde van todos, pasando sólo por donde otros han pasado. Deja de cuando en cuando el sendero trillado e intérnate en el bosque. Ten la seguridad de que te encontrarás con alguien a quien nunca has visto. Claro que esto no tendrá importancia, pero no lo olvides. Sigue adelante, explora los alrededores; un descubrimiento te llevará a otro y, antes de que caigas en la cuenta, tendrás algo en que pensar, que valga la pena "

Alexander Graham Bell.

## CAPITULO II

### ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION

#### 2.1 ETAPA PREVIA

Las necesidades de subsistencia obligaron al hombre a agruparse para poder sobrevivir en un medio hostil. El ser humano comprendió que para poder satisfacer en lo mínimo sus necesidades primarias, era mucho más fácil si lo hacía en unión de sus congéneres, que individualmente. El hombre satisfacía sus necesidades de una manera precaria, gracias exclusivamente a su trabajo personal y a las bondades de la naturaleza.

" En la antigua economía de caza, pesca y pastoreo no existía una sola línea que separara a los patrones de los trabajadores. Todos los miembros de estos grupos trabajaban lado a lado contando solo con la especialización mínima requerida y las diferencias físicas entre los sexos. Se reconocía la especialización y la autoridad de los supervisores, y la edad, la experiencia y el sexo eran factores importantes en los sistemas de autoridad tomando decisiones por la tribu.

Al formarse los grandes imperios, producto de florecientes civilizaciones, se instituyó un sistema laboral, que ya era conocido en las sociedades tribales, pero fue en las grandes civilizaciones de la antigüedad en donde adquirió gran importancia. Este sistema fue la esclavitud que duraría hasta la Edad Media en Europa y hasta mediados del siglo XVIII en América " ( Barriguete, 1982, págs. 9 y 10 ).

Al surgir la esclavitud había un dueño de la fuerza de trabajo

que era quien ordenaba. La voluntad del esclavo pertenecía a otra persona, se empleaba la fuerza, el castigo, el látigo. " El esclavo carecía de derechos tales como el matrimonio, la patria potestad, los derechos legales, etc.. La obligación de los amos se reducía a la alimentación y al abrigo de sus esclavos " ( Lanham, 1976, pág. 10 ).

Al abolirse la esclavitud, el siguiente paso en las relaciones de trabajo fue el de la servidumbre, que alcanzó su auge en la Edad Media. Fue una época excelentemente agrícola, la esclavitud disminuyó notablemente; en lugar de esclavos la existencia de siervos se generalizó. Los siervos en cierta manera pertenecían al Señor Feudal, estaban atados a su tierra, pero gozaban de algunas libertades, se diferenciaban de los esclavos en que tenían personalidad legal y gozaban de mayor libertad personal y económica ( Lanham, 1976 ) . La servidumbre fue una etapa intermedia entre la esclavitud y el trabajo asalariado.

Además de la organización feudal en el campo, en las ciudades existió el sistema gremial. Los artesanos eran hombres libres protegidos por la realeza, que se agrupaban en gremios y desempeñaban sus actividades productivas en talleres. Los talleres contaban con la siguiente organización:

- Existía un artesano ó maestro, algunos oficiales y algunos aprendices. El aprendiz, normalmente un niño que se iniciaba en el oficio y que aspiraba llegar de una manera gradual, a los dos escalafones anteriores ( Barriguete, 1982 ) , por lo general no cobraba, sino que debía de pagar al maestro para que le enseñara. Se hacía imprescindible una sistematización de los sueldos y es entonces cuando surge

como consecuencia de esta necesidad.

## 2.2 MANIFESTACION

Las condiciones cambiantes y la necesidad de allegarse satisfactorios, originaron las transacciones comerciales entre distintas comunidades, además la necesidad de dotar a los poblados de servicios, fueron requiriendo la utilización de elementos naturales y humanos, creando las primeras industrias y talleres familiares.

A finales del siglo XVIII se inicia la Revolución Industrial que trajo consigo cambios que fueron más allá del ámbito social y repercutieron en alteraciones jurídicas, políticas, filosóficas y ecológicas que transformaron el estilo de vida de las personas. Aún no había un verdadero dominio técnico de la administración, y por consiguiente, el elemento humano carecía de una valoración adecuada, ya que se le consideraba como un simple factor económico de la producción; era estimado sólo en función de la contribución que representaba, de ahí que se considerara lógico el abatir los costos logrando un mínimo de pago por concepto de salarios, ya que esto representaba un mayor margen de utilidad.

Afortunadamente aparecen Taylor, Fayol y otros, que empiezan a dar importancia al verdadero valor del elemento humano dentro de la sociedad industrializada. En 1881 Federick W. Taylor inicia una serie de investigaciones relacionadas con el elemento humano en la Midvale Steel Co. ( Lanham, 1976 ). Uno de sus principios básicos fue el de incentivar la conducta humana en las empresas, a través de salarios más altos a

los mejores trabajadores.

Taylor puede ser considerado como el iniciador de un movimiento que hacía a un lado los arbitrarios métodos tradicionales, y es entonces cuando se inicia el desarrollo de la Administración de la Compensación.

### 2.3 DESARROLLO

E.O Griffenhalen de 1909 a 1910 realiza para los Servicios Municipales de Chicago, uno de los primeros estudios referentes a las actividades de un puesto, para ayudar a su valuación y clasificación. Alrededor de 1912 se imprimieron las descripciones de puesto de la Common Wealt Edison Company de Chicago cubriendo todos los puestos hasta un cierto máximo de sueldos y salarios. Durante 1914 Harry A. Hopf participa en la clasificación de puestos de los bancos y compañías de seguros.

La primera época de atención real hacia la determinación de salarios equitativos se presentó por las condiciones imperantes durante la Primera Guerra Mundial, ya que existían problemas para reclutar empleados, capacitarlos y retenerlos, por lo que se comienza a dar una atención especial a la Administración de Sueldos.

Para 1926, ya se habían desarrollado métodos para la Administración de Sueldos y Salarios. El primero fue el de "Alineación de Puestos" en función de su dificultad relativa ó valor para la organización.

En 1922 en el Bureau of Personnel Research del Carnegie Institute

of Technology se desarrolla el de " Graduación ó Clasificación ". En ma  
yo de 1925 aparece publicado un artículo de Merryl R. Lott, que hablaba  
de un nuevo método que descomponía el trabajo en sus componentes, asig  
nándoles un valor en puntos a cada una de sus partes. Finalmente, en \_\_\_  
1926 Eugene J. Benje y otros en la Philadelphia Rapid Transit Co. desa  
rollaron el último de los cuatro métodos básicos denominado " De Compa  
ración de Factores " ( Lanham, 1976 ).

Se han experimentado adaptaciones desde entonces, de acuerdo a las  
necesidades de cada empresa, utilizando básicamente cualquiera de los \_\_  
cuatro métodos mencionados.

Para entender con claridad la Administración de la Compensación, es  
necesario definirla y conocer los elementos que la conforman, aspectos\_  
que se mencionarán en el capítulo siguiente.

" La tarea esencial de la administración, es la de disponer las condiciones organizativas y los métodos de funcionamiento, de suerte que las personas puedan lograr mejor sus propias metas, encaminando sus propios esfuerzos hacia fines organizativos ".

Douglas Mc Gregor.

## CAPITULO III

### DEFINICIONES

Nuestro país es una nación de empresas pequeñas, con personal profesional poco especializado, y programas muy limitados en el campo de la Administración de Personal.

En México son pocas las empresas que han incorporado a sus programas de Administración de Personal sistemas de Administración de Sueldos.

Esto hace que todavía se confronte el anacronismo injustificable de administrar sueldos de una manera subjetiva, y por ende, arbitraria, pagando en exceso o, en su defecto devaluando el desempeño de un puesto, no por lo que su contenido significa, sino simplemente por lo que se cree que vale, a nivel de gusto personal o de una corazonada ( Martín del Campo, 1982 ).

Aunque el sueldo no es la única razón por la cual una persona pone sus servicios a disposición de una organización, si constituye uno de los factores más importantes y controvertibles de toda la relación laboral, en nuestra sociedad actual. Es pues el dinero un motivo laboral muy complicado ya que está inmiscuido con todo tipo de necesidades

humanas ( Kennet y Hershey, 1972 ). Por tanto, su manejo como retibución debe ser objeto de estudio y reflexión de los administradores de cualquier organismo social.

A continuación se mencionarán las definiciones de los elementos de una Administración de la Compensación.

### 3.1 ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION

A la Administración de la Compensación ( manejo de sueldos y prestaciones ) se le conoce comúnmente como Administración de Sueldos y Salarios. Se mencionarán a continuación algunas definiciones que existen sobre este concepto.

" Es aquella parte de la administración de personal, que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa " ( Reyes, 1983, pág. 29 ).

" Implica la selección, desarrollo y dirección de los programas diseñados para implantar las políticas de compensación o de incentivos a través de recompensas financieras " ( Yoder, 1980 ).

" Es el proceso de determinar el valor relativo de los diversos puestos dentro de la organización, de tal manera que se puedan pagar salarios diferenciales a puestos de diferente valor " ( French, 1983 ).

Tomando en cuenta las definiciones anteriores, se puede decir que la Administración de la Compensación es: parte de la Administración de Recursos Humanos encaminada a desarrollar técnicas que permitan remunerar en forma adecuada al trabajador, en función de la complejidad de su puesto, de su eficiencia personal y de las posibilidades de la empresa.

Ahora se examinarán los conceptos de salario, sueldo, prestación y compensación.

### 3.2 SALARIO

En la legislación mexicana se define con toda precisión el concepto salario. La Ley Federal del Trabajo - en su doble función como reglamentaria del Apartado A del Artículo 123 y como supletoria de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado dice:

- Artículo 82. Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.
  
- Artículo 84. El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.
  
- " ... el concepto salario se asocia con el proceso de pagar por hora a los trabajadores " ( Sikula, 1982, pág. 318 ). Usualmente es-

ta retribución se hace en forma semanal.

Desde el punto de vista legal, las prestaciones, cualquiera que sea su naturaleza, forman parte íntegral del salario, sin ninguna excepción.

### 3.3 SUELDO

La práctica de pago acostumbra denominar sueldo a la percepción del empleado de confianza o administrativo, y normalmente se hace en forma decenal o quincenal.

La costumbre en nuestro país ha establecido una distinción entre los términos sueldo y salario. El primero se refiere a la retribución que quincenalmente recibe el empleado de confianza o administrativo -- por su trabajo, y el segundo a la que recibe el obrero cada semana por el mismo concepto ( Martín del Campo, 1982 ). Cabe aclarar que para la Ley Federal del Trabajo sólo existe el término salario.

Agustín Reyes Ponce comenta, que la única diferencia es de índole sociológica, ya que, " ... en un sentido lato, aplicable tanto a sueldo como a salario puede definirse: Toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo " ( Reyes, 1983, pág. 15 ). Es por eso que, convencionalmente para efectos de este trabajo, se entenderá como salario el importe de la remuneración que recibe el trabajador por el desempeño de su puesto, y salario normal al monto total del sueldo base, más los sobre-sueldos, las compensa

ciones fijas, las comisiones, las primas por destajo y cualquier otra cantidad en efecto que devengue en forma directa, habitual e impersonal.

### 3.4 PRESTACION.

Las prestaciones son " ... los programas de la empresa, tales como las pensiones, pago de días festivos, indemnizaciones, o seguros de vida y salud " ( Sikula, 1982, pág. 357 ) .

" ... son aquellos elementos que, en forma adicional al salario nominal, recibe el trabajador en metálico o en especie y que van a representar un ingreso, o el ahorro de un gasto que de otra manera él hubiera tenido o se hubiese visto obligado a realizar " ( Arias, 1980, pág. 374 ).

Las prestaciones son beneficios destinados a procurar al trabajador bienes, que de otra manera no obtendría con su salario, o que obtendría a costo elevado. Esto es, adicional al salario el trabajador recibe por el sólo hecho de ser integrante de una organización, una serie de beneficios que se suman a su ingreso o bien que se ahorra al proporcionárselos la empresa donde labora.

Existen diversos tipos de prestaciones, como las que a continuación se mencionan:

- Prestaciones garantizadas. Son las que no están relacionadas con el desempeño, es decir, todas aquellas que se le otorgan al titular pero que están íntimamente relacionadas con el suel-

do nominal. Este concepto incluye el aguinaldo anual, prima de vacaciones, prima de antigüedad, fondo de ahorro, etc.

- Prestaciones no garantizadas. Son las que sí están relacionadas con el desempeño, es decir, los pagos que representan un ingreso directamente derivado del trabajo y que recibe el titular en función de su desempeño personal. Este concepto incluye, por ejemplo: las comisiones, los incentivos o bonos recibidos por el cumplimiento de metas predeterminadas, reparto de utilidades, etc.
  
- Prestaciones de beneficio general directo. Comprende en éstas, aquellas que recibe la totalidad del personal, o que, al menos, por su propia naturaleza pueden ser benéficas para todos, y que de hecho las obtiene una gran mayoría de los trabajadores; por ejemplo: comida gratuita subsidiada o gratificaciones.
  
- Prestaciones de beneficio indirecto, o no general. Tienen tal carácter aquellas que, o bien sólo se reciben por quienes se encuentran en determinadas circunstancias, y estas no son las que corresponden al menos a la mayoría de los trabajadores, por ejemplo: dotes o ayuda para matrimonio, gastos médicos mayores, etc.
  
- Prestaciones económicas supra-legales. Comprenden aquellas que, constituyendo una obligación que la ley impone, son complementadas, ampliadas o perfeccionadas por la empresa. Por ejemplo: el

aumento a los subsidios otorgados por las disposiciones laborales y el seguro social.

Por último se definirá lo que es:

### 3.5 COMPENSACION

El término compensación es preferido en la actualidad ya que describe de mejor manera la práctica empresarial de pago, por tener un panorama más amplio que los tradicionalmente usados.

Se refiere a la cantidad de dinero que otorga la empresa al empleado por su trabajo, ya sea en forma fija, como salario, o variable, como prestación.

Sueldo, salario y prestaciones son para hacer reembolsos en metálico; " ... compensación abarca tanto los pagos monetarios directos, como las recompensas directas no monetarias. En una palabra, el término compensación se elige por lo general para definir los arreglos patrón-empleado, puesto que su perspectiva es mucho más amplia ... " ( Sikula, 1982, pág. 319 ).

Concluyendo lo anterior, se puede decir que la práctica laboral indica que los componentes de una Administración de la Compensación son el salario, las prestaciones y los beneficios.

En este capítulo se ha visto la definición de Administración de

la Compensación y los elementos que la integran.

A continuación se darán a conocer cuáles son los objetivos específicos de la Administración de la Compensación, sus beneficios y desventajas, así como las funciones generales de un departamento especialista en esta materia.

- GATITO DE CHESIRE - EMPEZO A DECIR

ALICIA - ¿Tendrías la amabilidad\_  
de decirme qué dirección tengo que  
tomar de aquí ?

- Eso depende de a donde quieras  
ir - comentó el gato.

Lewis Carroll.

## CAPITULO IV

### LA ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION

#### 4.1 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION

El principal objetivo de la Administración de la Compensación es \_  
remunerar al personal de manera equitativa de acuerdo a :

- a) La estrategia y posibilidades de la empresa,
- b) Las condiciones del Mercado Laboral,
- c) La equidad interna y,
- d) El reconocimiento individual del desempeño.

A continuación se examinarán cada uno de estos puntos .

#### LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.

Se debe identificar la posición que guarda la empresa en el Mercado Laboral en que se encuentra ubicada, para conocer qué personal requiere, y para desarrollar a su vez una estrategia para su remuneración.

Esto significa que si la empresa apenas está despegando, requerirá de personal que llegue a implantar sistemas, crear métodos y desarrollar técnicas y estrategias.

Si es una empresa que se encuentra en una buena posición dentro de su mercado, donde todo está ya establecido y sólo se necesita mantener una buena marcha, el personal requerido será distinto, así como las estrategias para su pago.

Será suficiente en algunas ocasiones mantener el nivel de pago igual al del promedio de su mercado, pero en otras, será necesario estar por abajo o quizá por arriba de éste. Tal vez determinadas áreas o tipos de personal requieran de un trato diferente a la generalidad.

Se debe conocer cuál es la ubicación de la empresa en su mercado, el tipo de personal que se requiere y de que manera se le debe compensar. Al tener identificado lo anterior, se estará en condiciones de diseñar la estrategia de pago más conveniente y será el momento de conocer las tendencias de compensación del mercado que interesa a la compañía.

#### LAS CONDICIONES DEL MERCADO LABORAL.

En este análisis se debe saber contra que mercado se compite, para saber que tendencias siguen en la compensación a su personal, lo cual servirá para poder seguir su inclinación y de esta manera desarrollar la estrategia de pago.

No se deben perder de vista los lineamientos que marca la Ley, como son los límites al salario mínimo y ciertas prestaciones. Se debe conocer el marco legal existente.

### LA EQUIDAD INTERNA.

En este punto se buscará que a igual trabajo ( desempeñado con la misma eficiencia y calidad ) igual compensación, y a mayor responsabilidad también mayor compensación. Mientras más grande sea un puesto y \_ tenga mayores responsabilidades, la paga debe ser mayor, porque de no \_ ser así se incurrirá en injusticias.

### RECONOCIMIENTO INDIVIDUAL DEL DESEMPEÑO.

Debe conocerse la actuación individual de cada uno de los miembros de la organización para dar a cada quien la recompensa que se merece. \_ Quién logre los mejores resultados, obtendrá mayores incrementos salariales.

Todo esto con la finalidad de lograr un clima organizacional adecuado, que ayude a mantener y atraer al personal que interesa, logrando una buena imagen tanto interna como externa.

Pero, ¿ Cuáles son los beneficios que acarrea todo esto ?.

#### 4.2 BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION

Una adecuada Administración de la Compensación logrará traer resultados positivos como los que a continuación se mencionan.

### BENEFICIOS.

Conseguir y retener al personal necesario. Debido a que se cuenta con equidad interna, competitividad externa y reconocimiento indivi---

dual del desempeño.

Mantener un adecuado nivel de motivación en el personal. Ya que \_\_  
el personal se sentirá conforme y satisfecho, sabiendo que existen bue\_\_  
nos manejos en la Administración de la Compensación.

Ser competitivo en el mercado. Para no perder a los mejores ele--  
mentos.

Tener una buena imagen interna y externa. Lo cual ayuda a lograr \_\_  
y mantener un clima organizacional adecuado.

Aportar soluciones positivas a la problemática de pago. Lo cual \_\_  
evitará el tener que improvisar cuando se presenten problemas.

#### RESULTADOS.

Consistencia interna y externa de pago. Para evitar improvisacio-  
nes.

Remuneraciones adecuadas al personal. Para mantenerlos motivados \_\_  
y en un buen clima organizacional.

Toma de decisiones uniformes y consistentes. Para no caer en injus\_\_  
ticias al improvisar.

Información que orienta a las decisiones. Ayudando a los jefes a \_\_

resolver los problemas de pago que se les presenten.

Apego a las disposiciones legales y contractuales: Evitando caer \_\_  
en situaciones no apegadas a la Ley.

#### 4.3 DESVENTAJAS DE UNA DEFICIENTE ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION

A continuación se mencionarán algunos de los problemas de una deficiente Administración de la Compensación.

- Personal descontento o insatisfecho.
- Bajo rendimiento.
- Pérdida del personal más competente.
- Dificultad para conseguir al personal que se necesita.
- Crear una mala imagen entre las empresas de la comunidad.
- Valuación incorrecta del mérito de un trabajador.
- Favoritismos e irregularidades en el pago de compensación a los trabajadores.
- Cambios incorrectos en los sueldos cuando existan ascensos, transferencias o demociones de empleados.

- Valuación incorrecta de los puestos.

Se mencionarán a continuación las funciones necesarias que debe desarrollar un departamento de Administración de la Compensación para lograr sus objetivos.

#### 4.4 FUNCIONES GENERALES DE UN DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION

Las funciones que debe desarrollar un departamento de Administración de la Compensación son diversas, dependiendo de las necesidades de cada empresa.

Por lo general, debe desarrollar, administrar y mantener actualizadas las políticas y programas relacionados con los aspectos de la compensación del personal, lo cual incluye sueldos, seguros colectivos, plan de pensiones y prestaciones en general, proporcionando asesoría y orientación a todos los jefes de departamento de la compañía.

Se mencionará su responsabilidad en la Administración de la Compensación directa, en las evaluaciones del personal, en el manejo de la compensación indirecta y en los estudios de mercado.

##### 4.41 Compensación Directa.

El departamento de Administración de la Compensación debe desarrollar políticas y procedimientos para la implantación, administración y

mantenimiento de un programa de Administración de Sueldos y Salarios a nivel de toda la compañía. Estas políticas y procedimientos deben ser aprobadas por la Dirección de Recursos Humanos ( ó Dirección de Relaciones Industriales ó Dirección de Personal como también se le conoce ) y deben incluir los siguientes puntos:

1. Diseño, mantenimiento y actualización de un programa de valuación de puestos.
2. Definición y ajustes de la curva de pago de la empresa y su relación con respecto a la región en que se encuentra enclavada.
3. Determinación y manejo de la estructura de pago.
4. Asesoría y coordinación de los presupuestos de sueldos y salarios de la compañía.
5. Participación como miembro activo del Comité de Valuación de Puestos.
6. Administración de prestaciones tales como: gratificación, prima vacacional, fondo de ahorro, despensas, ayuda de renta y otras.

#### 4.42 Evaluación del Personal.

Implementación de un sistema de evaluación de la actuación del personal de la empresa, y un control de la administración del mismo.

Recomendación de necesidades de desarrollo para asegurar la carrera económica de los miembros de la organización.

#### 4.43 Compensación indirecta.

Existen beneficios no económicos que son adicionales al dinero que recibe un trabajador, y que es una parte importante de la moral que se respira en la empresa.

Las compensaciones indirectas son los reembolsos recibidos por los empleados en otras formas, además de los sueldos o salarios directos. La compensación indirecta puede ser de naturaleza monetaria o no monetaria. Estas prestaciones suplementarias se proporcionan a los trabajadores no por sus contribuciones, sino por la aceptación de su función de empleados ( Sikula, 1982 ).

Un plan integral de compensación indirecta a nivel de toda la compañía puede incluir: pensiones, seguros grupales de vida, gastos médicos, vacaciones, promociones culturales y deportivas, bienestar social, etc..

#### 4.44 Estudios del Mercado Laboral.

Desarrollar investigaciones del Mercado Laboral en materia de Compensaciones ( sueldos, salarios, prestaciones, servicios y políticas de Administración de Sueldos ), y participar en estudios técnicos de ésta índole, con la finalidad de mantener actualizados los sistemas y prácticas de pago vigentes en la empresa.

Se mencionarán en seguida, algunos ejemplos de políticas de Administración de Sueldos.

- Sueldo mínimo del personal no sindicalizado.
- Política de posición competitiva.
- Tabuladores de Sueldos.
- Aumentos generales.
- Aumentos por méritos.
- Aumentos por promoción.
- Pago de tiempo extra.
- Etc..

Hasta aquí se ha mencionado el origen, los conceptos y las funciones de la Administración de la Compensación.

Para poder llevar a cabo los objetivos que la Administración de la Compensación persigue, ésta se auxilia de una serie de técnicas que se examinarán en el capítulo siguiente.

" Lo más probable es que las ideas innovadoras germinen en personas algo familiarizadas con los casos propicios para que se apliquen ".

Shephard.

## CAPITULO V

### TECNICAS DE ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION

Para poder llevar a cabo una adecuada Administración de la Compensación, se hace necesaria la utilización de técnicas relacionadas con el puesto, la actuación del trabajador y el Mercado Laboral. Estas técnicas son:

- Análisis y Valuación de Puestos.
- Calificación de la Actuación.
- Estudios del Mercado Laboral ( Encuesta de Compensación ).

A continuación se analizarán cada uno de estos aspectos.

#### 5.1 ANALISIS DE PUESTOS

Por lo general, las empresas existen para alcanzar objetivos grupales e individuales. El trabajador al desempeñar adecuadamente un puesto, alcanza los objetivos de la empresa y los propios. Por eso, "... es el análisis de puestos el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación. A partir de allí se podrá continuar o--

tro tipo de estudios tendientes a una buena Administración de Salarios, aplicación de calificación de méritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, manuales de organización, base de la planeación de los recursos humanos " ( Arias, 1980, pág. 174 ).

El análisis de puestos " ... es la técnica que permite desentrañar y describir las actividades y deberes que se realizan en una posición organizacional, y las cualidades mínimas que deberá tener cualquier persona, que aspire a desempeñar ese cargo " ( Martín del Campo, 1982, pág. 5 ).

Los análisis de puestos tienen varias aplicaciones, pero una de las más importantes, es su aplicación para la valuación de puestos; ya que el análisis nos proporciona los datos suficientes para saber lo que un trabajador debe hacer en un determinado puesto, y las aptitudes que debe poseer para desempeñarlo bien; así comparamos el esfuerzo, responsabilidades, riesgos, etc., de cada puesto entre sí para su correcta jerarquización, en busca de la equidad interna.

## 5.2 VALUACION DE PUESTOS

Uno de los pasos importantes en la Administración de Sueldos es obtener o elaborar un sistema o método para la valuación de los puestos.

La valuación de los puestos ha sido desarrollada para auxiliar en la determinación del valor relativo de un puesto, sistemática y equitativa a la Administración de la Compensación.

La valuación de puestos es " ... una técnica para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal " ( Reyes, 1983, pág. 40 ). Necesariamente tendrá que ser un sistema técnico cuidadosamente desarrollado que permita determinar el tamaño de cada puesto y la justa relación de cada uno, frente a los demás, reflejándose en distancias entre uno y otro, para que finalmente queden graduados en niveles o con puntuación.

Todas las piezas de un sistema de Administración de la Compensación, tienen su interrelación y si una no está propiamente desempeñada, como podría ser el caso del método de valuación de puestos, dejará sin efectos la equidad del sistema completo.

#### 5.21 Métodos de Valuación de Puestos.

Cuatro son los métodos fundamentales para la valuación de puestos ( Reyes, 1983 ), mismos que se mencionarán brevemente por no ser el tema principal del presente trabajo.

- Método de Gradación Previa. En este método los puestos son comparados contra una escala predeterminada de funciones o actividades, ordenadas por grupos en forma decreciente en diferentes grados de dificultad.
- Método de Alineamiento. Es aquel en el que los puestos son ordenados en forma decreciente de importancia.

- Método de Comparación de Factores. Se sigue el mismo principio que el método de alineamiento, sólo que los puestos se alinean factor por factor.

Cada factor estará previamente ponderado, el valor final del puesto se obtendrá multiplicando la ponderación de cada factor por la posición del puesto en el mismo, y sumando finalmente el producto obtenido en los factores.

- Método de Puntos. Este método considera varios factores de valoración. Cada factor tiene definidos diversos grados de complejidad, valorados a través de puntos. El valor final de un puesto se determina mediante la suma de los puntos obtenidos en el grado seleccionado de cada factor.

Como se ve no hay un método mejor ni peor de valoración de puestos, y cada organismo debe adaptar el que mejor se apegue a sus necesidades.

### 5.3 CALIFICACION DE LA ACTUACION

La calificación de la actuación es una herramienta administrativa de la cual se auxilia la Administración de la Compensación, para conocer el grado de satisfacción con que está desempeñando su trabajo una persona. Existen diversos nombres con los que se conoce a esta técnica, entre otros: calificación de la actuación, apreciación del desempeño, calificación de méritos, etc..

La apreciación o calificación de la actuación, es la conclusión a

la que debe llegar todo jefe respecto a sus subalternos.

Es difícil considerar a un jefe como tal, si no sabe catalogar la forma en que se desempeña cada uno de sus empleados. El jefe recibe este título exclusivamente porque dirige a una o más personas, y para dirigirlos, tiene que conocer qué hacen, cómo lo hacen y qué necesitan mejorar.

Independientemente del salario que se devengue en un puesto, este puede desempeñarse bien o mal, o de cualquier forma, entre estos dos extremos.

La calificación de la actuación nos permite juzgar sobre las cualidades del individuo como trabajador, y por ello podemos conocer la forma en que se desempeña en su trabajo.

Esta técnica no pretende evaluar a las personas en sus virtudes personales o cualidades humanas, sino las cualidades del individuo como trabajador. Se refiere a una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto, y son entre otros los siguientes: Criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, etc..

La calificación de la actuación se refiere únicamente a una persona concreta y determinada, contrariamente a lo que sucede con el análisis y valuación de puestos que son impersonales ( Reyes, 1983 ), sin em

bargo, el análisis de puestos sirve de norma o estandar contra la cual va a compararse el desempeño del trabajador. La calificación sólo se ocupa de aquellas cualidades que influyen directamente en la ejecución del trabajo, por lo que quedan fuera de consideración todas las que no cumplen con esta condición.

### 5.31 Principales Objetivos de la Calificación de la Actuación.

a) Una calificación técnica permite conocer, en el momento necesario, a quienes debe darse preferencia en los ascensos, a quienes rechazarse fundamentalmente en los periodos de prueba, qué trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen puestos de confianza, y que cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal. Puede incluso servir de fundamento para determinar necesidades de entrenamiento.

b) El supervisor ayuda a dar su opinión en caso de promociones de trabajadores, aumentos de salario, transferencias, etc., en las que casi siempre se pide su parecer; lo ayudará además a juzgar analíticamente a su personal, cosa que mejorará su labor de supervisión.

c) El trabajador cuyos méritos son calificados, probablemente se esmerará, pues sabe que se le observa y califica, que su esfuerzo no pasa inadvertido y que la organización toma interés en su trabajo.

Existen otras razones por las que se hace una valuación del trabajador, pero para fines de este trabajo la que interesa es la que da pau

ta de como será retribuido en función de su desempeño.

### 5.32 Métodos de Calificación de la Actuación.

" Ninguna empresa puede eludir el calificar a sus trabajadores, \_\_ pues su éxito depende de que éstos realicen sus labores de acuerdo con \_\_ las normas establecidas, lo cual implica juzgar aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo " ( Reyes, 1983 ).

La calificación técnica de la actuación se auxilia de todo aquello que le permita valorizar por separado, para un periodo preciso, y con \_\_ la mayor objetividad posible, el desarrollo de aquellas cualidades personales del trabajador que influyen en sus labores.

La calificación de la actuación constituye una valorización separa da de cada característica del empleado, y se elimina la apreciación con junta, vaga e imprecisa. La calificación de la actuación se refiere úni camente a una persona concreta y determinada.

A continuación se mencionarán los principales métodos básicos para la calificación de la actuación ( Reyes, 1983 ), tomando en cuenta que \_\_ no son todos los que existen, ya que cada empresa implementa el que me- jor satizfaga sus necesidades.

#### - Sistemas de Comparación.

Son los métodos más elementales y suponen, como mínimo para obte ner alguna validez objetiva, el aplicarse por características y \_\_

no como una comparación global que, en la práctica no diferiría nada de la calificación empírica.

Los principales Sistemas de Comparación son:

- a) Alineamiento.
  - b) Comparación Pareada.
  - c) Distribución Forzada.
- Sistema de Escalas.
- a) Contínuas
  - b) Discontínuas.
- Sistema de Listas Checables.
- a) Listas Ponderadas.
  - b) Listas de Preferencia.

#### 5.4 ESTUDIO DEL MERCADO LABORAL

El estudio del Mercado Laboral es una técnica que auxilia a la Administración de la Compensación a conocer la situación de pago del Mercado Laboral de determinada región o industria, por medio de un estudio que sobre la práctica de pago se hace del mercado que interesa, conside

rando:

- Sueldos.
- Tabuladores.
- Políticas de Administración de Sueldos y prestaciones en general.

En el siguiente capítulo se profundizará sobre este aspecto, mencio  
nando su importancia y metodología para desarrollarla.

" Todos estamos constantemente  
rodeados de una serie de \_\_\_  
grandes oportunidades, bri--  
llantemente disfrazadas como  
problemas insolubles "

John.W.Gardner.

## CAPITULO VI

### EL MERCADO LABORAL Y LA ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION

#### 6.1 IMPORTANCIA DEL MERCADO LABORAL EN LA ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION

Cuando una empresa considera la posibilidad de establecer una Administración de la Compensación, es importante que ésta se fije sobre bases técnicas para evitar distorcionar la realidad de las necesidades en este renglón, es decir, debe estar basado en un estudio socioeconómico del mercado y acorde al nivel y magnitud en que se encuentra la empresa.

Contando con bases técnicas y prácticas al establecer un sistema de sueldos y prestaciones, se tendrá como resultado la estabilidad del personal al reducir el índice de rotación del mismo y el de la empresa, al tener un mayor control de sus costos y requerimientos de utilidad.

Desarrollar un sistema que satisfaga las necesidades de la empresa, permitirá alcanzar los objetivos que se persiguen hasta ese momento, pero, si llegase a quedar estático, ¿Qué sucedería ?.

Pasar por alto el movimiento del Mercado Laboral puede provocar que se quede fuera de él. Si se estuviera por abajo, perdería competi-

vidad y como consecuencia al mejor personal, así como problemas en el reclutamiento y selección. Si estuviera por arriba, los costos se elevarían y se perdería competencia con el mercado de productos o servicios.

El Mercado Laboral se ve afectado por varios factores independientes a las leyes de la oferta y la demanda, es decir, una expansión o contracción de la economía del país y sus objetivos a futuro afectan directamente e indirectamente la demanda de personal, y ésta a su vez tiene un importante impacto en el comportamiento del mercado.

Se requiere entonces, al hablar del Mercado Laboral, analizar la situación general de todos los sectores ( Público, Privado y Participación Estatal ), así como de todas las actividades económicas como son : banca, industria y comercio. De la misma manera, al hacer el estudio del Mercado se debe analizar por segmentos, ya que una investigación de diferentes sectores arrojará resultados poco representativos y difíciles de comparar y analizar.

Cabe destacar en este terreno la importancia de la política salarial gubernamental en esta materia, la que se manifiesta primordialmente en los aumentos al salario mínimo y los cambios sustanciales que se vayan haciendo a las leyes y a los decretos promulgados en el campo laboral y sus relaciones que esto provoquen. Además de lo anterior, existen las presiones que se ejercen en el Mercado de Compensaciones, la posible expansión del gasto público y el medio circulante, así como la actitud y acciones que se tomen respecto a la inflación existente.

Por todo esto, se hace indispensable estudiar periódicamente el \_\_\_ Mercado Laboral, para contar con información reciente al respecto de lo que está ocurriendo, que ayude a tomar decisiones adecuadas y oportunas que permitan a las empresas mantener la posición competitiva deseada, \_\_\_ para atraer y retener al personal que requieren, proporcionándoles sueldos y prestaciones atractivas.

La información más común utilizada para estudiar el Mercado Laboral es la siguiente:

a) Tabuladores de sueldos.

- Sus puntos medios.
- Su amplitud.
- Su número de categorías ( niveles o grupos de sueldos ).
- Su progresión.

b) Los sueldos a pagar a esos diferentes niveles.

c) Las proyecciones de aumentos de sueldos.

- Su frecuencia.
- Su mínimo, máximo y promedio.
- La forma en que se otorgarán ( incrementos generales, por méritos, por promoción, etc. ).

d) Las prestaciones.

- En efectivo, garantizadas y no garantizadas.

- En especie.

La técnica más utilizada para conocer esa información es la Encuesta de Compensación, la cual se analizará en seguida.

## 6.2 LA ENCUESTA DE COMPENSACION

La Encuesta de Compensación se utiliza para conocer la posición que guarda la empresa respecto al Mercado Laboral.

La relación que guarda este punto con la Administración de la Compensación en el proceso inflacionario, es directa, ya que al verse afectado el Mercado Laboral, los resultados que la Encuesta presente nos indicarán el movimiento que ha tenido.

Es necesario que al realizar la Encuesta de Compensación, se consideren los siguientes aspectos:

a) Las responsabilidades y funciones de los puestos a encuestar.

b) El tipo de empresa.

En momentos de crisis en donde se hace presente el desempleo, se puede dar el caso que al estar realizando una encuesta sobre algún puesto en empresas que hayan despedido personal, probablemente las responsabilidades o funciones hayan sido modificadas, y en ese momento el puesto no contemple su concepción original, sino que esté alterado y

los resultados que la encuesta refleje, no serán representativos.

Por otra parte, es importante considerar que las responsabilidades y funciones varían no solamente de un puesto a otro, sino que también \_ en el mismo puesto, dependiendo de la empresa que se trate.

Es necesario que al realizar la encuesta se contemple el tipo de \_ empresa, ya que deberá tener las mismas características; un criterio pa\_ ra determinar éstas, bien puede ser el capital social, el volumen de \_\_\_ ventas o el número de empleados.

El problema que debe resolver el Licenciado en Administración como Analista de Sueldos y Salarios en este punto es el siguiente:

No incurrir en la realización de encuestas sobre puestos que hayan sufrido modificaciones, y menos en la realización de éstas en empresas\_ que no son comparables por ninguna razón con la propia.

Otro punto importante desde este aspecto en la Administración de la Compensación, es la actualización de la información obtenida, por lo que se deben realizar dichas encuestas periódicamente, ya que los sueldos \_ también evolucionan vía pérdida de poder adquisitivo. El Licenciado en \_ Administración también tendrá que resolver este problema y no dar por \_ cierta alguna información obtenida en épocas pasadas.

#### 6.21 Su Objetivo.

Los objetivos básicos que persigue la Encuesta de Compensación son

los siguientes:

- a) Determinar la posición de la empresa respecto al Mercado Laboral en materia de sueldos.
- b) Determinar la situación de las prestaciones otorgadas por la empresa, en relación con las que ofrece el Mercado Laboral.
- c) Determinar la posición competitiva de las prácticas de Administración de Sueldos de la empresa con respecto al Mercado Laboral.

#### 6.22 Su Metodología.

Para poder realizar una Encuesta de Compensación se debe pensar en:

¿ Cuáles serán las empresas que participarán ?. ( Selección de la muestra ).

¿ Qué información se desea obtener ?.

¿ Cómo se van a hacer las preguntas ?. ( Elaboración del cuestionario ).

¿ Qué puestos serán encuestados ?.

¿Cuál será la fecha de efectividad de la información ?.

¿ Cómo se asegurará que las empresas invitadas quieran partici---  
par ?.

Todos estos aspectos se deben analizar y tomar decisiones al res--  
pecto para tener una visión más objetiva de ellos.

#### 6.221 Selección de la Muestra.

El seleccionar la muestra de las empresas que se requiere partici-  
pen en la encuesta, es un paso muy importante, ya que éstas deben ser \_  
representativas del Mercado Laboral en que se encuentra la compañía, o \_  
en el que desea estar.

Estas empresas compiten o potencialmente lo pueden hacer con la \_  
propia, en atraer personal que se interesa contratar o retener. Además \_  
deben de contar con políticas y prácticas bien definidas en Administra-  
ción de Personal, ya que al tenerlas se asegurará una información real \_  
y completa. De no ser así, podrían ocasionar problemas al obtener y va-  
lidar esa información.

Para seleccionar la muestra es recomendable utilizar el muestreo \_  
dirigido, ya que en este tipo de situaciones la apreciación personal \_  
cuenta mucho ( Freud y Williams, 1973 ).

#### 6.222 Diseño del Cuestionario.

Al saber qué información se necesita, se debe definir cómo se van \_  
a hacer las preguntas para poder así elaborar el cuestionario.

El cuestionario debe contener preguntas claras y precisas que abarquen todos los aspectos de interés, como lo son:

- Datos Generales.

Para identificar a las empresas y tener una visión general de su actividad, número de empleados y volumen de ventas.

- Prestaciones.

Garantizadas, no garantizadas y de otro tipo, para conocer cuántas son y cuáles, cuantificarlas e integrarlas en la Compensación total.

- Prácticas o políticas de Administración de Sueldos.

Para conocer como se administran los aumentos de sueldo, con qué periodicidad, a quién y cómo se otorgan, cuál es el sueldo mínimo para determinados puestos, cuánto incrementan por promoción, etc..

" Normalmente el cuestionario consta de dos apartados: el primero para recoger la información acerca de las prestaciones y beneficios otorgados al personal, y el segundo, que contiene las descripciones genéricas de los puestos, se utiliza para recabar datos acerca de las valuaciones de los mismos ( si las hay ), así como los sueldos reales pagados, el número de ocupantes de esos puestos y el sueldo promedio pagado a ellos. El cuestionario irá acompañado de una carta explicando los objetivos de la encuesta, los beneficios que se derivan de la misma, ofreciendo confidencialidad absoluta en el manejo de la información, y agradeciendo la colaboración que se preste a la investigación. " ( Martín del Campo, 1982, pág. 97 ).

### 6.223 Selección de los Puestos.

Al seleccionar los puestos que se encuestarán, se deben tomar en \_

cuenta los siguientes factores:

- Los puestos deben ser típicos en el Mercado Laboral, ya que de esa manera se encontrarán en la mayoría de las empresas encuestadas.
- Sus funciones deben estar claramente descritas, ya que así no habrá duda para su identificación y comparación.
- No debe haber duda de su alineación en la empresa patrocinadora de la encuesta, lo cual evitará problemas al momento del análisis comparativo.

#### 6.224 Efectividad de la Información.

Se debe asegurar que las respuestas correspondan a una fecha específica, ya que al existir una fecha de efectividad no habrá confusión y los datos serán comparables; de la misma manera se debe cuidar la veracidad de la información, aplicando el cuestionario a la persona capaz e idonea para contestarlo.

#### 6.225 Invitación a los Participantes.

Es muy importante asegurar la participación de las empresas seleccionadas para la encuesta. Una forma adecuada es el hablarles de los beneficios y ventajas que pueden obtener si participan en la encuesta. Se les debe proporcionar los datos de la empresa patrocinadora y asegurarles que recibirán los resultados de la encuesta debidamente tabulados.

#### 6.226 Dirección de la Encuesta.

Como empresa patrocinadora y responsable de dirigir la encuesta, se debe estar seguro de que los participantes comprendan las preguntas del cuestionario.

Se debe entregar un cuestionario a cada participante, explicándoles las preguntas más difíciles y las que pudieran causar confusiones. Así mismo, deben establecer conjuntamente y como compromiso, una fecha límite para la devolución del cuestionario.

Una vez entregado el cuestionario a los participantes, se debe llevar un seguimiento de estos para asegurar las respuestas. Se debe comunicar con cada uno de los participantes para ver si no ha habido problemas o si requieren alguna aclaración acerca de las preguntas. De la misma manera se les debe recordar la fecha límite de entrega de cuestionarios.

Para asegurar la validez de la información, al recibir los cuestionarios se deben revisar cuidadosamente las respuestas, verificando con los participantes las que no se comprendan completamente.

#### 6.227 Tabulación de los Datos.

Una vez obtenidos los cuestionarios, se debe tabular y analizar su información para proporcionarla a los participantes. Para lograr un trabajo eficiente y efectivo se deben considerar los siguientes aspectos:

- La tabulación y análisis de los datos deben hacerse lo antes posi

ble, ya que de lo contrario se puede perder la oportunidad en la información obtenida.

- Se debe trabajar con extremo cuidado para evitar cualquier error al tabular los datos, que pueda conducir a la toma de decisiones inadecuadas.
- Un trabajo limpio y bien presentado es más fácil de entender y evita confusiones.

### 6.23 Sus Resultados.

Una Encuesta de Compensación proporciona los siguientes resultados prácticos:

1. Establecimiento de Programas de Aumentos. Los cuales son requeridos para mantener los sueldos de la empresa en la posición competitiva deseada.
2. Determinación del Tabulador de Sueldos. Que servirá de guía para lograr los objetivos deseados.
3. Establecimiento del Paquete de Prestaciones. Identificando qué prestaciones ofrecerá la empresa a sus empleados.
4. Determinación de Políticas de Administración de Sueldos. Que permitan a la empresa atraer y retener personal.

El Mercado Laboral influye en forma determinante en la toma de decisiones para desarrollar una estrategia de pago; el esfuerzo que se realiza para conocerlo es exhaustivo pero necesario.

La calidad de las decisiones que se tomen, será en función de la calidad de la información obtenida en la Encuesta y de los análisis correspondientes que se hagan de ella.

" Basta contemplar el panorama nacional e internacional para aceptar la existencia de dos grandes enemigos del hombre, de su avance moral, social, técnico y profesional, a saber: i la ignorancia y la obsolescencia i."

Alfonso Siliceo.

## RECOMENDACIONES

Predecir el porvenir es una de las tareas más difíciles. Aún cuando se cuente con datos antecedentes bien revisados, con información con fiable sobre tendencias y lineamientos de desarrollo planeados, y se disponga de técnicas más o menos avanzadas para procesarlos, los resultados que pueden obtenerse suelen tener márgenes de error considerables.

En materia económica esto es particularmente cierto, y se agrava y magnifica en épocas de inflación, en razón de que una buena parte de las técnicas de predicción se basan en tratamientos estadísticos, los cuales pierden efectividad cuando se registran cambios bruscos motivados por factores aleatorios que escapan al manejo de los métodos conoci dos.

Por lo tanto, existe la necesidad imprescindible de mantenerse siempre alerta sobre los cambios que vayan ocurriendo, a fin de hacer las modificaciones pertinentes en las directrices que se hayan adoptado.

Para tener éxito en los quehaceres administrativos, se hace cada vez necesario actuar con fundamentos bien constituidos. Máxime en este momento, en el que se requiere una puntería más afinada en las decisiones, dado que los márgenes de tolerancia de error han disminuido en las

gran medida, y una determinación que exceda esos márgenes, por falta de cimentación consistente y confiable, puede comprometer la subsistencia misma de la empresa.

Dentro de las empresas normalmente se hace una Encuesta de Compensación en forma semestral o anual, dirigida por el Departamento de Sueldos y Salarios.

Cuando una empresa, a la que denominaremos "PILOTO", patrocina, una encuesta, cumple con esa importante actividad necesaria para desarrollar su estrategia de pago. Pero ¿Qué sucede con las demás empresas que formaron parte de su muestra, cuando realizan su propio estudio?

Al relacionarse y abrir un canal de comunicación, las empresas participantes aprovecharán esto, e invitarán a la empresa "PILOTO" a participar en las encuestas que ellas realicen.

Lo anterior crea como consecuencia un problema bastante serio, ya que en lugar de los dos estudios (semestrales) que se pretendían hacer del Mercado Laboral en el transcurso de un año, se puede llegar a una suma exagerada que podría rebasar los 12 o 13 estudios. Pero eso no es todo, lo verdaderamente crítico de esta situación, es el hecho de que la muestra de empresas participantes en los estudios es muy similar en cada uno de ellos, ya que las empresas muestreadas tienen ciertas características similares que las hacen comparables.

A continuación se presenta un estudio comparativo de tres grandes e importantes empresas del giro de productos de consumo popular para los años de 1981 y 1982 en donde se observa lo antes expuesto ( INTERGAMA, 1982 ).

1981

MUESTRA	<u>EMPRESA " A "</u>	<u>EMPRESA " B "</u>	<u>EMPRESA " C "</u>
	1	1	1
	2	2	2
	3	3	3
	4	-	4
	5	5	5
	6	-	6
	7	-	-
	8	8	-
	9	-	-
	10	10	10
	11	11	--
	12	--	--
	13	13	--
	14	--	14
	15	--	--
	16	--	--
	--	17	17
	--	18	--
	--	19	--
	--	20	--
	--	21	21
	--	22	--
	--	23	--
	--	24	--

	--	--	25
	--	--	26
	--	--	27
	--	--	28
	--	--	29
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
TOTAL	16	16	16

El resultado de la comparación de la muestra en el año de 1981 fue el siguiente:

- Las empresas A y B coinciden en estudios de 8 compañías.
- Las empresas A y C coinciden en estudios de 9 compañías.
- Las empresas B y C coinciden es estudios de 8 compañías.
- Entre A, B y C coinciden en estudios de 6 compañías.

En 1982 el comportamiento fue el siguiente:

1982

MUESTRA	<u>EMPRESA " A "</u>	<u>EMPRESA " B "</u>	<u>EMPRESA " C "</u>
	1	1	-
	2	2	2
	3	3	3
	4	4	4
	5	5	5
	6	6	6
	7	-	7

8	-	8
9	9	9
10	--	--
11	11	11
12	--	--
13	--	--
14	14	--
--	15	15
--	16	--
--	17	--
--	18	--
--	19	--
--	20	--
--	21	--
--	--	22
--	--	23
--	--	24
<hr/>		
TOTAL	14	16
		13

El resultado de la comparación fue el siguiente:

- Las empresas A y B coinciden en estudios de 9 compañías.
- Las empresas A y C coinciden en estudios de 9 compañías.
- Las empresas B y C coinciden en estudios de 8 compañías.
- Entre A, B y C coinciden en estudios de 7 compañías.

Comparando los 2 años, se observa que no sólo se mantuvo la similitud de la muestra, sino que además se incrementó.

Ahora bien, si se analizan los costos de cada uno de los estudios\_ realizados por estas compañías, se observará lo siguiente:

Costo hora/hombre para:

- Diseño para cuestionarios.
- Tiempo invertido para invitar a los participantes.
- Contactos telefónicos.
- Recopilación de la información.
- Comunicación para la aclaración de dudas.
- Tabulación de la información.
- Análisis de la información.
- Mecanografía de los resultados.
- Etc..

Gastos para:

- Transportación.
- Papelería.

- Presentación de resultados.

- Etc..

En suma, lo anterior resulta una cantidad considerable, lo cual nos motiva a proponer la organización de un Grupo de Profesionales en Compensación, el cual denominaremos para efectos del presente como " PROCOM ".

Si los esfuerzos individuales de cada empresa con la que hemos abierto un canal de comunicación, se coordinaran y se hiciera una encuesta grupal semestral, estableciendo fechas de elaboración que satisfagan las necesidades de todas ellas, se abatirían tiempos, costos y esfuerzos por una misma causa.

Por lo tanto se deben aprovechar esos contactos, creando un grupo en donde se intercambien en juntas de trabajo, experiencias, información sobre sistemas de Administración de Sueldos, análisis de nuevas prestaciones, manejo de planes de beneficios, estrategias a seguir y otros aspectos relacionados con la materia.

El grupo " PROCOM " tendría las siguientes características:

#### OBJETIVO PRINCIPAL.

El intercambio sistemático de información, de conocimientos y expe

riencias en materia de Administración de la Compensación al personal.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Elaboración semestral de una Encuesta de Compensación.
  
- Elaboración de estudios técnicos relativos al área de Sueldos y Salarios que ayuden a incrementar su eficiencia a través del diagnóstico, recomendación y aplicación de alternativas adecuadas.
  
- Actualización para los representantes de las empresas miembros del grupo en métodos, técnicas y sistemas de Administración de la Compensación a través de seminarios, conferencias, mesas rondas e intercambio con otras asociaciones profesionales.

1. La estructura organizacional de " PROCOM " estaría constituida de la siguiente manera:

#### ORGANOS DE GOBIERNO

1. Asamblea General de Representantes.
  
2. Comité Ejecutivo integrado por:
  - a) Coordinador General. Encargado de presidir las juntas de trabajo y coordinar las diferentes comisiones a fin de lograr los objetivos y planes establecidos.

b) Secretario. Encargado de la elaboración y distribución de las mi  
nutas de las juntas.

c) Coordinadores de Comisión. Encargados de moderar las actividades  
de los representantes de las empresas que integran su comisión \_  
con el fin de lograr el cumplimiento de los planes de trabajo.

### 3. Comisiones.

- Comisión Banco de Datos.

- Comisión de Estudios Especializados.

- Comisión de Organización y Desarrollo.

II. Cada empresa estará representada por un titular y un suplente, los  
que deberán laborar en el área de Sueldos y Salarios y estar inves-  
tidos de autoridad para tomar decisiones a nombre de la empresa que  
representan. Tendrán derecho de voz, pero sólo un voto por empresa.

III. La Asamblea General determinará el número máximo de empresas inte-  
grantes del Grupo, considerando las necesidades para el cumplimieno  
de los planes de trabajo en cada comisión.

El procedimiento a seguir por las empresas que deseen formar parte  
del Grupo " PROCOM ", podría ser el siguiente:

1. La empresa interesada en ingresar al grupo deberá enviar una \_\_ carta al Coordinador General, firmada por el titular del área \_\_ de Relaciones Industriales, expresando sus deseos de pertenecer al Grupo, adjuntando los datos generales de la empresa que permitan identificarla.
  
  2. La carta deberá ser leída ante los representantes de las empresas que forma el Grupo. Posteriormente se enviará un cuestionario a la empresa solicitante en el cual se le requerirá información suficiente que permita evaluar su tamaño y organización, y el de su área de Relaciones Industriales, así como su Sistema \_\_ de Administración de la Compensación.
  
  3. Se proporcionará a la Asamblea la información de la empresa solicitante y se llevará a cabo una votación sobre su aceptación\_\_ o rechazo.
  
  4. Para que una empresa sea aceptada, deberá obtener a favor la ma yoría de los votos de las empresas del Grupo.
- IV. Las empresas integrantes del Grupo dejarán de serlo en los siguientes casos:
1. Por desarrollar acciones contrarias o nocivas a los objetivos \_\_ que persigue el Grupo.
  
  2. Por incumplimiento de las obligaciones establecidas en los re--

glamentos.

3. Por tres faltas consecutivas a juntas ordinarias de trabajo o \_  
de comisión.
4. Por tener menos del 50 % de asistencias durante el año.
5. Por no proporcionar en forma oportuna la información que le sea  
requerida.
6. Por no participar de una manera notoria y entusiasta en las ac-  
tividades encomendadas por su comisión.
7. Por la indiscreción o mal uso de la confidencialidad de la in--  
formación.

V. Las empresas que integren el Grupo tendrán los siguientes derechos:

1. Participar con voz y voto en las juntas por medio de un repre--  
sentante titular y un suplente.
2. Recibir los resultados de los estudios, trabajos, encuestas, \_\_  
etc., desarrollados, siempre y cuando hayan participado en e---  
llos .
3. Solicitar información específica de las empresas integrantes, \_\_  
aún fuera de los programas de las comisiones.

4. Proponer la admisión de nuevas empresas.

5. Retirarse como miembro del Grupo mediante la notificación por \_  
escrito, cuando menos con un mes de anticipación.

VI. Sus obligaciones serán las siguientes:

1. Cumplir y acatar las normas y disposiciones que se establezcan,  
así como todas las resoluciones tomadas por la asamblea.

2. Nombrar un representante suplente y un titular.

3. Participar en forma activa dentro de las actividades del Grupo.

4. Asistir puntualmente a las juntas de trabajo del Grupo.

5. Manejar la información obtenida con la suficiente confidenciali  
dad que impida la divulgación indiscriminada.

6. De acuerdo al programa de juntas, ser anfitrión y confirmar a \_  
los participantes la fecha, hora y lugar de las reuniones que \_  
se vayan a llevar a cabo en su empresa.

7. Aceptar y desempeñar cualquier cargo conferido.

8. No utilizar al Grupo como medio de reclutamiento para conseguir  
personal, sin el consentimiento de la empresa afectada.

9. Proporcionar oportunamente la información requerida, de acuerdo a los programas establecidos.

#### VII. Las Juntas de Trabajo.

1. Las juntas de trabajo se verificarán en un día determinado de \_ cada mes, fijado de antemano con el concenso de los integrantes del Grupo ( v.g. el primer viernes de cada mes ).
2. El Coordinador General presidirá la junta, y en su ausencia el \_ Secretario, siguiendo una orden del día preestablecida de acuer\_ do al programa anual de trabajo.
3. El Coordinador General y/o Secretario, podrán convocar a juntas extraordinarias, siempre que se considere exista un asunto de \_ interés general.
4. Se requiere una asistencia del 50 % más una de las empresas integrantes del Grupo para que tengan validez los acuerdos, las \_ votaciones y las decisiones tomadas en las juntas.

#### VIII. Congreso Anual.

Los objetivos del Congreso Anual serán los siguientes:

- a) Que el Coordinador General, Secretario y Coordinadores de Comi-- sión presenten su informe anual de actividades.

- b) Realizar la votación para elegir al Coordinador General y Secretario para los siguientes 12 meses.
- c) Establecer los planes de trabajo para cada una de las Comisiones durante los siguientes 12 meses.
- d) Establecer qué empresas integrarán cada una de las comisiones de trabajo ( las empresas que representarán al Coordinador General y Secretario quedan exceptuadas de este punto ).
- e) Definir el programa de las juntas de trabajo para los siguientes 12 meses, y las empresas que organizarán cada una de ellas.

#### IX. Funciones Específicas.

##### - Del Coordinador General.

1. Presidir las juntas.
2. Coordinar las Comisiones.
3. Informar sobre las solicitudes de ingreso.
4. Informar sobre la aceptación o rechazo de nuevas compañías al Grupo.
5. Enviar los cuestionarios de ingreso a las empresas solicitantes

tes.

6. Recibir y emitir la correspondencia del Grupo.
7. Llevar un registro actualizado sobre el avance de las actividades de los planes de trabajo.
8. Registrar todas aquellas actividades no consideradas en los planes de trabajo y que involucren al Grupo.

- Del Secretario.

1. Llevar la asistencia de las empresas del Grupo.
2. Elaborar y distribuir el acta de la junta mensual de trabajo.
3. Actualizar el directorio de las empresas que integran el Grupo.
4. Llevar a cabo las funciones de Tesorero.

- Comisión Banco de Datos.

1. Diseñar el cuestionario para la Encuesta de Compensación.
2. Elaborar la Encuesta de Compensación.
  - 2.1 Recopilación .

2.2 Tabulación.

2.3 Análisis.

2.4 Entrega de resultados.

3. Archivar toda la información de interés general que se maneja en el Grupo.

- Comisión de Estudios Especializados.

1. Elaborar un reporte acerca de las revisiones de Contratos Colectivos.

2. Elaborar reportes acerca de los índices económicos y sus principales consecuencias.

3. Coordinar la elaboración de pequeñas encuestas especiales.

4. Reportar periódicamente la situación del ambiente laboral.

- Comisión de Organización y Desarrollo.

1. Coordinar y organizar las conferencias.

2. Captar, orientar y distribuir artículos de interés general entre todos los miembros.

3. Coordinar con cada anfitrión la junta mensual de trabajo que se vaya a realizar en su empresa.

4. Organizar el Congreso Anual y cualquier otro evento de importancia general.

Todo lo que se ha mencionado acerca del Grupo de Profesionales en Compensación, no pretende establecer un modelo específico, sino todo lo contrario, ya que sólo se trata de un ejemplo de lo que podría llegar a ser, y variará de acuerdo a las características de las empresas que lo integren.

" Todo lo que un hombre piensa,  
otro llegará a realizarlo " .

Julio Verne .

## CONCLUSIONES

En la actualidad, las compañías requieren conocer los sueldos, salarios, prestaciones y servicios que se pagan en otras empresas, idénticas o similares a ellas dentro del Mercado Laboral al que pertenecen.

Pero, cuando esta relación de intercambio de información entre empresas se lleva a cabo de una manera indiferente, como está sucediendo en estos momentos, lo único que se obtiene es información incompleta, vaga y equívoca, así como, esfuerzos aislados que se ven reflejados en altos costos y pérdida de tiempo.

El mantener una apropiada Administración de la Compensación exige, necesariamente, el hacer estudios del Mercado Laboral en forma periódica, para conocer sus tendencias y la posición que guarda la empresa en relación a éste, ya que representa uno de los factores de más importancia a considerar para la formulación de una estrategia de pago.

Por lo anterior, surge la necesidad de encontrar nuevos caminos que simplifiquen y mejoren el actual estilo de intercambio de información entre empresas.

Una alternativa para ello, es la de agrupar a un número determinado de representantes de empresas homogéneas que persigan objetivos comunes, como lo son:

1. Hacer cada seis meses una Encuesta de Compensación en forma    grupal, distribuyendo equitativamente el trabajo y cuyos resu  ltados sirvan a todas las empresas participantes.
  
2. Mejorar el canal de comunicación para el intercambio de información entre las empresas, desarrollando nuevas formas de trabajar en donde los representantes de las compañías que inte  gren el Grupo, se vean beneficiados con actividades como las    que a continuación se mencionan:
  - Intercambio de experiencias y puntos de vista de personal es  pecializado.
  
  - Desarrollo de estrategias de Administración de la Compensa  ción.
  
  - Estudios de nuevas prestaciones y manejo de planes de benefi  cios.
  
  - Participación en conferencias con asesores expertos en Suel  dos y Salarios.
  
  - Análisis del ambiente laboral, revisiones contractuales, ín  dice económicos y crecimiento de sueldos y prestaciones.
  
  - Otros aspectos relacionados con la materia.

Todo esto permitirá que se dé un cambio radical en la forma de intercambio de información interempresarial, convirtiéndola en dinámica y efectiva, obteniendo resultados precisos, abatiendo tiempos, costos y esfuerzos por una misma causa.

El incorporar un adecuado canal de intercambio de información entre las empresas que forman nuestro Mercado Laboral, redundará en beneficio para todos.

El Licenciado en Administración, cuya preparación académica le proporciona los conocimientos necesarios, es el profesionalista que tiene el compromiso de hacer eficientes los sistemas de trabajo, y por tanto, es el indicado para promover este tipo de agrupaciones.

## BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia Fernando et. al. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. Décima Impresión. México 1980.
  
- Barriguete Gilberto F. El Licenciado en Relaciones Industriales, ¿ qué hace ?. Editorial Alhambra Mexicana. Primera Edición. México 1982.
  
- Blanchard Kennet y Hershey Paul. La Administración y el Comportamiento Humano. Editora Técnica, S.A. México 1972.
  
- French Wendell L. Administración de Personal. Editorial Limusa. México 1983.
  
- Freud John E. y Williams Frank J. Elementos Modernos de Estadística Empresarial. Editorial Prentice/Hall Internacional. España 1973.
  
- Guerrero Euquerio. Manual de Relaciones Industriales. Editorial Porrúa, S.A. Tercera Edición. México 1980.

- INTERGAMMA de México, S.A. Actualización en Técnicas de Administración de Compensación. Apuntes de Seminario. México 1982.
  
- Lanham E. Valuación de Puestos. Editorial C.E.C.S.A. Décima Impresión. México 1976.
  
- Martín del Campo Rafael. Valuación y Compensación Objetiva de Sueldos. Editorial Trillas. Primera Edición. México 1982.
  
- Paniagua Andrés y Ríos Szalay Adalberto. Orígenes y Perspectivas de la Administración. Editorial Trillas. Cuarta Reimpresión. México 1981.
  
- Reyes Ponce Agustín. Administración de Personal. Segunda Parte. Sueldos y Salarios. Editorial Limusa. Décima Tercera Impresión. México 1983.
  
- Sikula Andrew F. Administración de Recursos Humanos en Empresas. Editorial Limusa. México 1982.
  
- Trueba Barrera Jorge y Trueba Urbina Alberto. Nueva Ley Federal del Trabajo Reformada. Editorial Porrúa, S.A. Cuadragésima Edición. México 1980.
  
- Yoder Dale. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. Editorial C.E.C.S.A. México 1980.