



500602
14
zej

UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U. N. A. M.

LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE
LA COMPENSACION EN LAS EMPRESAS MEDIANAS
DE LA INDUSTRIA METAL - MECANICA DE LA
CIUDAD DE MEXICO.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
JOSE ARTURO FRANCISCO REGUERO
VAZQUEZ DEL MERCADO
DIRECTOR DEL SEMINARIO

México, D. F. L. A. E. Claudia Manzano M. 1989



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

Pág.

INTRODUCCION

CAPITULO I.

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION EN MEXICO EN EMPRESAS MEDIANAS DEL SECTOR PRIVADO UBICADAS EN LA ZONA METROPOLITANA	1
---	---

1.1 Qué es la Administración de la Compensación.	
1.1.1 Definición de la Administración.	
1.1.2 Definición de la Compensación.	3
1.1.3 Definición de la Administración de la Compensación.	4
1.1.4 Teorías de la Compensación.	5
1.2 Qué es una Empresa Mediana.	9
1.2.1 Definición de Empresas Medianas	
1.2.2 Características de Empresas Medianas.	12
1.3 Origen de la Compensación en México.	14

CAPITULO II.

IMPORTANCIA DE LA COMPENSACION EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.	20
---	----

2.1 El problema de la Compensación del Trabajo.	
---	--

	Pág.
2.2 Elementos de juicio que debe utilizar el área de Recursos Humanos para determinar la Compensación de un empleado.	21
CAPITULO III.	
ELEMENTOS DE LA COMPENSACION.	26
3.1 Prestaciones en Efectivo Garantizadas.	
3.2 Prestaciones en Efectivo NO Garantizadas.	43
CAPITULO IV.	
OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION.	48
4.1 Atraer y retener personal.	
4.2 Estimular un mejor desempeño.	50
4.3 Mantener la moral del personal.	51
4.4 Optimizar el uso de los recursos destinados al pago de Sueldos y Prestaciones.	52
CAPITULO V.	
INVESTIGACION DE CAMPO.	54
5.1 Introducción.	54
5.2 Elección de la Muestra.	55

	Pág.:
5.3 Cuestionario.	59
5.4 Recopilación y Tabulación de datos.	61
5.5 Interpretación de resultados del Cuestionario.	67
5.6 Cálculo de la probabilidad de error.	69
5.7 Graficación por pregunta.	76
5.8 Graficación General.	86
CONCLUSIONES.	v
RECOMENDACIONES.	ix
BIBLIOGRAFIA.	xii

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION EN MEXICO EN EMPRESAS MEDIANAS DEL SECTOR PRIVADO UBICADAS EN LA ZONA METROPOLITANA.

1.1 QUE ES LA ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION.

Para poder entender y hablar claramente de la administración de la compensación, comenzaré a definir los conceptos de Administración y Compensación por separado.

1.1.1 Definición de Administración.

Definición etimológica.- La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

"La etimología de minister, es pues diametralmente opuesta a la de "magister"; de "magis", comparativo de superioridad y de "ter"." (1)

Si pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función-, "minister" expresa precisamente lo contrario: -subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

(1) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas (Teoría y Práctica), Ed. Limusa 1983. P.c. 36 y 37.

La etimología nos da pues, de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

Algunas de las definiciones dadas por algunos autores son:

E.F.L. Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado." (2)

J.D. Mooney: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana y contrapone esta definición con la que se da sobre la organización como: La técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado." (3)

Peterson and Plowman: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular." (4)

(2) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas (Teoría y Práctica). Ed. Limusa-1983. P.C. 38.

(3) Idem. P.C. 38

(4) Idem. P.C. 38 y 39

Koontz and O'Donnell: Consideran la Administración como: "La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes." (5)

G.P. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno." (6)

F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa." (7)

Henry Fayol: Considerado por muchos como el verdadero Padre de la Administración Moderna, dice que "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar." (8)

1.1.2 Definición de Compensación.

Según Hewitt Associates: "Todo pago en efectivo que recibe por concepto del trabajo que aporta a la organización." (9)

Así también Intergamma de México, S.R.L. de C.V., define

(5) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas (Teoría y Práctica), Ed. Limusa 1983. P.ç. 39.

(6) Idem. P.C. 39

(7) Idem. P.C. 40

(8) Idem. P.C. 40 y 41

(9) Encuesta de Compensación. Ed. Intergamma de México, 1989.

Compensación Total, como "el total de percepciones en efectivo que recibe un empleado quincenal, mensual o anualmente, integrada por el Sueldo Base Nominal, prestaciones en Efectivo Garantizadas y Prestaciones en efectivo no garantizadas." (10)

Se puede decir que el Sueldo Base Nominal es: "La cantidad en dinero que se conviene que ganará el trabajador, según la unidad adoptada: Tiempo, destajo, etc. Se refiere a la cantidad de dinero asignada como pago a cada hora, día, semana, etc., de trabajo o pieza hecha." (11)

Las prestaciones en efectivo garantizadas es la cantidad en efectivo que percibe un empleado por aquellas prestaciones que están estipuladas en el contrato colectivo de trabajo.

Del mismo modo las prestaciones en efectivo no garantizadas son aquellas que se otorgan al empleado en función de las utilidades con que cuente la empresa y/o el desempeño del empleado.

1.1.3 Definición de la Administración de la Compensación.

De los anteriores conceptos, se puede concluir que la Administración de la Compensación es un proceso por el cual se

(10) Encuesta de Compensación. Ed. Intergamma de México, 1989.

(11) Reporte de Prestaciones. 1988. Ed. Intergamma de México. P.C. 134.

va a buscar la mejor manera de retribuir al personal en relación a la aportación y contribución del mismo, para la consecución de los fines de la empresa.

En los últimos años se ha minimizado la importancia del pago de sueldos y salarios, y se ha dado más atención a otro tipo de motivaciones. Sin duda en muchas organizaciones la compensación económica no llega a motivar a los empleados hasta donde debería. Sin embargo, este fracaso puede ser debido más a la manera en que la compensación está administrada que a una falta de interés en el dinero por parte del empleado.

En la mayor parte de las organizaciones, la compensación del empleado representa una parte substancial de los costos de operación. Por lo tanto, su éxito, o aun su supervivencia, depende de cuán efectivamente estos costos sean controlados y cómo se logre productividad en los empleados a cambio de los sueldos que se les paga.

La productividad, a su vez, dependerá de cuán bien motivados estén los empleados por el pago que ellos reciben por su trabajo. Desgraciadamente durante los últimos años los incrementos a la compensación de los empleados han superado los incrementos en la productividad, lo que ha causado que el costo de la mano de obra haya subido agudamente. Si bien eso se podría contrarrestar a través de una mayor inversión de capital en bienes de producción, ello provocaría desempleo. Sin

embargo, la compensación de los empleados debe estar relacionada con su contribución a reducir el costo de producción, si se desea que la organización sea autosuficiente económicamente.

Para poder llevar a cabo la administración de la compensación existen varias técnicas o procedimientos.

Una de estas técnicas es conocida como el Sistema Integral de Compensación, el cual tiene las ventajas de abarcar casi todos los aspectos importantes para formalizar y dar mantenimiento a un sistema formal para la administración de sueldos y prestaciones. Dicho sistema persigue fundamentalmente dos objetivos; uno de los cuales, es lograr una equidad interna, la cual a través del análisis y valuación de puestos permite agrupar a los puestos de la organización en el nivel de responsabilidad que les corresponde, así como conocer claramente las funciones de cada puesto.

El segundo objetivo es el lograr una equidad externa, es decir, contar con el conocimiento de la forma que el mercado maneja la compensación del personal en puestos con responsabilidad similar. Dicho conocimiento de la compensación del mercado se puede obtener a través de encuestas de mercado.

1.1.4 Teorías de la Compensación.

"Teoría del Intercambio. La compensación salarial, según este modelo, es la recompensa que el empleado recibe a cambio

de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades. La buena voluntad del empleado de hacer estas contribuciones, depende de cuán favorablemente ellos perciban su contribución en relación a la recompensa que recibirán." (12)

"Teoría de la Equidad. Con base en el modelo de Intercambio la teoría de la equidad sostiene que los empleados buscan un intercambio en el cual las recompensas sean percibidas equitativamente.

Si perciben que el intercambio no es justo, los empleados probablemente tratarán de reducir las injusticias buscando un aumento del salario, o reducir las contribuciones, o apelar a las etapas correspondientes del proceso de resolución de conflictos obrero-patronales para señalar las injusticias. Al contrario, si ellos perciben que sus recompensas son mayores que sus contribuciones - es decir, si ellos creen que se les está pagando más de lo debido - ellos pueden tratar de reducir la inequidad aumentando su productividad." (13)

"Teoría de la Expectativa. Otra teoría psicológica que explica la remuneración es la teoría de la expectativa.

Esta teoría postula que los empleados aumentarán su pro-

(12) Hernández, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman. Administración de Personal. 1983. P.C. 110 y 111.

(13) Idem. P.C. 111.

ductividad bajo la expectativa de recibir una recompensa apropiada.

Para motivar un aumento de productividad, sin embargo, la valoración, o el atractivo de la recompensa monetaria, deben de ser altos.

Sin embargo, los empleados deben saber que un buen rendimiento es muy valioso para la organización y producirá la recompensa esperada. Si estas expectativas no se cumplen, la valoración de la recompensa se ajustará hacia abajo, y actuará como elemento de improductividad." (14)

Aplicación de las teorías de la Compensación.

Lo que los empleados buscan a cambio de su trabajo, por lo tanto, es una recompensa que sea igual al sacrificio de tiempo y al esfuerzo que su trabajo les pide.

Sin embargo, a causa de las diferencias en su poder de negociación con los empresarios, las recompensas que un empleado en particular recibe pueden ser mayores o menores que el valor de sus servicios. Tal valor puede estar basado sobre lo que el trabajo pide, o sobre lo que los otros empleados están recibiendo por un trabajo similar.

(14) Hernández, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman. Administración de Personal. 1983. P.C. 111.

Si se le está pagando demasiado a un empleado, el empresario puede tratar de corregir la condición aumentando deberes, responsabilidades o la cantidad de trabajo de esa persona. Si esto no es posible, el empresario puede tratar de terminar la relación de trabajo del empleado en la primera oportunidad. Por otro lado, los empleados que creen que no se les está pagando suficiente pueden reaccionar siendo menos cooperativos y productivos o buscando otro trabajo donde el pago les parezca más equitativo.

1.2 QUE ES UNA EMPRESA MEDIANA.

1.2.1 Definición de empresas medianas.

¿Qué es una Empresa Mediana?

Nada fácil es contestar la anterior pregunta, en virtud de que su respuesta varía de persona a persona, de instituciones a instituciones o de país a país.

Delimitar el campo de acción del subsector de las pequeñas y medianas empresas es una tarea complicada, ya que las características de estas empresas exigen la consideración de diversos parámetros en función al requerimiento específico que presenten.

A nivel mundial existen alrededor de 50 definiciones para

las empresas medianas, lo cual puede dar una idea de la complejidad ya antes mencionada para establecer un criterio general, el cual englobe lo que son estas empresas. En México existen asimismo varias definiciones de lo que es una empresa mediana, entre las que destacan las siguientes:

- Para la Dirección General de la Industria Pequeña y Mediana de SECOFI, estas empresas se definen como:

Trabajadores: De 1 a 250.

Ventas Netas: De 2000 a 4500 millones de pesos.

La definición del Fondo de Garantía a la Industria Pequeña y Mediana es:

Trabajadores: De 1 a 250.

Ventas Netas: De 500 a 2000 millones de pesos.

Capital Contable: De 90 a 500 millones de pesos.

Según Intergamma de México, S. de R.L. de C.V., en su reporte de Prestaciones con fecha de Efectividad a Marzo de 1989, puede definir a la Empresa Mediana como sigue:

Es aquella que cuenta con pronósticos de Ventas del año actual: De 30 a 40 mil millones de pesos, con un total de trabajadores de: 1 a 500.

Debido a que sólo la última fuente de información está actualizada, ya que los censos que realizan en SECOFI y FOGAIN -

comprenden periodos muy largos, tomaré la definición de Inter-gamma de México, S. de R.L. de C.V., para efectos de este estudio.

Los criterios que se toman en cuenta para efectuar la clasificación de las empresas medianas corresponden esencialmente a dos tipos: Los de orden cuantitativo (como se pudo apreciar en las definiciones anteriores) y las de orden cualitativo, las cuales atienden principalmente a la naturaleza de la actividad industrial que desarrolla la empresa, el grado de clasificación de la mano de obra que utiliza, el tipo de mercado al que concurre, el grado de dependencia respecto a ciertas materias primas, etc.

"Para Pickle y Abrahamson se deberá considerar como pequeña o mediana a las empresas que cubran por lo menos con dos de las siguientes características:

- Poseer una Gerencia independiente.
- Que el Capital sea aportado por una persona o por un grupo pequeño de éstas.
- Que el mercado de la empresa sea predominante local.
- Que en comparación con otras industrias del mismo ramo presenten un tamaño relativamente pequeño." (15)

(15) Pérez Peñalosa, Moisés. Importancia de los Sistemas de -
Cómputo en las empresas pequeñas y medianas. Seminario -
de Investigación. Universidad Anáhuac, P.C. 24.

Cualquiera de estos criterios (cuantitativos o cualitativos) resultan válidos para realizar una clasificación por tamaño de las empresas, el que se utilice uno en particular - por encima del otro o la combinación de ellos, depende del objetivo que se persiga al realizar la clasificación.

A manera de resumen, se podría decir que los factores que predominan al momento de determinar el tamaño de una empresa - son:

- El número de empleados.
- El monto de las Ventas netas anuales.
- El Capital Contable con que cuentan.
- La tecnología empleada en sus procesos productivos.
- Los mercados a que concurren.

1.2.2 Características de una Empresa Mediana.

Si bien existe una gran diversidad de criterios para definir a este importante subsector industrial de nuestra economía, de manera general se han logrado establecer los principales rasgos que las identifican y asimismo las dotan de gran valor estratégico en el desarrollo del país; dentro de estos rasgos destacan:

- 1) "Los medios financieros para apoyar sus proyectos industriales son limitados y fundamentalmente provienen

del ahorro generado internamente en la empresa.

- 2) Su flexibilidad operativa y su capacidad de adaptación a nuevas tecnologías (como consecuencia de la baja sofisticación de sus equipos) permite series aptas para integrarse en procesos productivos de grandes unidades y requieren de menor tiempo para la maduración de sus proyectos.
- 3) Las materias primas que utilizan para la elaboración de sus bienes son en su mayoría locales y de fácil acceso, lo que promueve el desarrollo regional, especialmente en ciudades de tamaño reducido o medio.
- 4) Los empresarios tienen una participación directa tanto en la producción como en la supervisión del proceso de la elaboración de los productos, por lo cual conocen todo el sistema de producción.
- 5) Es una instancia para la formación de empresarios, así como para la canalización de ahorros familiares y excedentes generados a nivel regional.
- 6) Presentan una baja dependencia con el exterior, ya que aprovechan en mayor grado los recursos, maquinaria, equipo y ahorro de índice nacional.

- 7) Constituyen un elemento de equilibrio en los mercados - al alentar la competencia, lo cual beneficia tanto al aparato productivo, como al propio consumidor.
- 8) Gracias al tamaño de estas empresas se permite el aprovechamiento racional de los recursos naturales de las - regiones en donde se establecen.
- 9) Su estructura productiva les permite atender de manera oportuna la fabricación bajo pedido.
- 10) Constituyen un elemento importante para la integración al desarrollo industrial de zonas que cuentan con suficientes recursos naturales y humanos, así como un elemento de mercado atractivo para sus productos." (16)

1.3 Origen de la Compensación en México.

"La Administración de Compensación se ha elevado a cabo en México desde épocas pre-coloniales. Sin embargo, no fue hasta fines de los sesentas y principios de los setentas cuando empezó a existir como un área específica en la organización de las empresas.

(16) Pérez Peñaloza, Moisés. Importancia de los Sistemas de Cómputo en las empresas pequeñas y medianas. Seminario de Investigación. Universidad Anáhuac. P.C. 33.

La gran mayoría de estas empresas eran subsidiarias de Norte América por lo que la influencia de este país fue definitiva en México, en el establecimiento de Sistemas de Compensación, por los siguientes motivos:

- Cuando la empresa mexicana solicitaba autorización para incrementos de sueldos, implementación de nuevas prestaciones, la casa matriz exigía que se justificaran dichas peticiones en base a estudios reales de mercado, encuestas y proyectos bien definidos en donde se detallará el cambio benéfico para la organización.
- En muchos casos, la casa matriz había implantado exitosos programas de administración de sueldos y por consiguiente los hacían extensivos a las subsidiarias en México. Sin embargo, muchas veces fracasaban los primeros intentos por dos razones, tales como:
 - A) La ignorancia de las técnicas por parte de nuestras empresas y,
 - B) Porque dichos programas no habían sido adaptados a nuestro ambiente.
- Algunas empresas mexicanas y aún agencias de Gobierno, reconocieron los beneficios de la Administración de Com-

pensación al ver resultados exitosos en las empresas americanas, razón por la cual, a principios de los sesentas experimentaron con análisis y valuación de puestos, establecimiento de tabuladores y políticas de aumento.

- A fines de los años cincuenta no había más de cinco empresas que realmente hubieran implantado programas exitosos; para fines de los sesenta ya había más de cien; y, para mediados de los setenta ya se podía afirmar que -- más del 50% de las empresas industriales, la banca y muchas empresas de servicio los tenían." (17)

Fue tal el auge de la administración en este campo, por lo que en las mismas fechas se empezaron a crear despachos dedicados a la Consultoría en Administración de Compensación con muy buenos resultados.

Los primeros en existir eran filiales de despachos americanos y no mucho tiempo después empezaron a crearse pocos despachos mexicanos, con la intención de investigar, desarrollar e implantar sistemas mexicanos aprovechando experiencias de empresas multinacionales y mexicanas.

(17) Monsalvo Verazas, Lucrecia. La Administración de la Compensación en México. Tesis. Escuela Bancaria y Comercial, S.C. P.C. 1 a 3.

Algunas de las primeras que desarrollaron esfuerzos serios por implantar programas de administración en México fueron Ford, General Electric, American Airlines, Dupont, y General Motors. Algunos de estos programas han evolucionado y siguen funcionando con éxito.

Posteriormente, empresas como Chicle Adams, IBM, Union -- Carbide, Procter & Gamble, Syntex, junto con algunas empresas nacionales, principalmente Bancos (Banamex, Bancomer, Serfin); Grupo Monterrey (Alfa, Vitro, Visa), algunas paraestatales como Altos Hornos y Secretarías de Estado como Hacienda, tuvieron éxito de implantar programas.

Por otro lado, es evidente que la situación económica del país fue un factor importante que le dio auge a dicha actividad, como se puede apreciar a continuación.

La época de crecimiento industrial de los cincuentas y los sesentas, provocaron que muchas empresas buscaran técnicas modernas de administración, incluyendo mercadotecnia, manejo de materiales y administración de recursos humanos, en general, - para el verdadero auge de la Administración de Compensación se inició a mediados de los setentas, con el auge petrolero del país, en que había mucho dinero, y las empresas se preocupaban por mejorar sus recursos humanos.

Al iniciarse la crisis a principios de los ochenta, muchas empresas habían comprobado las bondades de administrar el renglón de compensación, que representa tanto porcentaje de los costos de operación. Es por ello, que a pesar de dicha necesidad de recortar personal y reducir gastos, el auge de la Administración de Compensación no se ha frenado sino que por el contrario, dicha actividad se ha consolidado y sigue fortaleciéndose.

Vale la pena comentar que los países líderes en administración de compensación, como la conocemos en la actualidad, son los países que primero empezaron a usarla: Estados Unidos es por mucho el gran líder. Inglaterra le sigue, Francia y Alemania cada uno con características muy adecuadas a su respectiva idiosincrasia.

Respecto a México, a pesar de que lleva poco tiempo utilizando esta técnica, rápidamente ha sobrepasado a todos los países Latinoamericanos, incluyendo a Argentina, Brasil y Venezuela; e incluso a países más avanzados industrialmente como España, Italia, Bélgica, Suiza y los países del bloque comunista.

Además, en México se han llevado a cabo programas innovadores, creativos y prácticos que salen de lo común y corriente, y ya existe gente que conoce la actividad a un nivel de -

sofisticación superior al encontrado en el mismo Estados Unidos. Sin embargo, por contra, en México también existen muchas empresas y sectores completos que no cuentan aún con un programa de administración de la compensación.

CAPITULO II

IMPORTANCIA DE LA COMPENSACION EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

CAPITULO II

IMPORTANCIA DE LA COMPENSACION EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

2.1 EL PROBLEMA DE LA COMPENSACION DEL TRABAJO

Es bien sabido que la determinación de la compensación - con base a la contribución relativa a las utilidades de una empresa es sumamente complejo, debido a que los individuos contribuyen en forma distinta a la misma, y deben, por lo tanto, ser remunerados de diferente manera.

Cuando se carece de elementos objetivos para la determinación del sueldo, las partes interesadas hacen uso de elementos de juicio subjetivos y que no se ajustan a la realidad, los cuales originan conflictos entre empleados y jefe o empresario.

Quienes no cuentan con otro patrimonio que el ingreso que perciben por virtud de su esfuerzo diario de trabajo, exigen - que su compensación sea justa y equitativa. Sus ideas sobre la justicia y equidad dependerán también de la comparación que hagan entre su sueldo y el que disfrutaban sus compañeros de trabajo.

El empresario, por su parte, vincula las ideas de justicia y equidad de los sueldos que pagan, con las contribuciones relativas a las utilidades finales de su entidad productiva. Toma en cuenta elementos moderadores, tales como la posición - en el mercado de su producto y en el del trabajo, la oferta y demanda de la mano de obra, etc.

En este sentido, se preocupa porque el sueldo sea además de justo, equitativo; es decir, que guarde cierta relación con los sueldos que prevalecen en el mercado, y no sólo porque así lo desee, sino porque se ve fuertemente presionado en ese sentido, dicha situación le corresponde resolver al departamento de Recursos Humanos; para que dentro de la administración que - lleve a cabo, logre este objetivo, ya que dentro de otras reacciones los empleados pueden considerar su compensación como motivo de insatisfacción.

2.2. ELEMENTOS DE JUICIO QUE DEBE UTILIZAR EL AREA DE RECURSOS HUMANOS PARA DETERMINAR LA COMPENSACION DE UN EMPLEADO.

Cuando el área de Recursos Humanos piense establecer una administración de la compensación en su empresa, que no sólo - satisfaga los requerimientos morales de justicia y equidad, - sino que desde el punto de vista práctico sea aceptable, tanto para el Director General o dueños de la empresa como para el

propio empleado, debe tomar en cuenta elementos de juicio que de cierta manera se han venido mencionando en este estudio.

Dichos elementos son:

Estructura interna de sueldos de una empresa, ya que ésta revela la compensación de los diferentes puestos que integran la organización, conforme a su arreglo jerárquico de los mismos, que indican la importancia relativa de los trabajos desarrollados en ellos.

El establecimiento de una estructura interna de sueldos, presupone la aceptación de la misma. Jefe y empleado deben llegar a un acuerdo con respecto a lo que "vale" el puesto en relación directa con la contribución que a su juicio ese puesto aporta para el fruto total del esfuerzo productivo, por parte del empresario, y, por parte del empleado comparándolo con trabajos semejantes.

La preocupación por el establecimiento de estructuras internas de sueldos justos y equitativos, se reflejan inclusive en nuestra legislación fundamental.

El artículo 123 Constitucional, en su fracción III, dispone que para trabajo igual, debe corresponder salario igual, sin entender sexo, ni nacionalidad. Y la Ley Reglamentaria correspondiente, especifica que para determinar el importe -

de sueldo o salario en cada clase de trabajo se tomará en cuenta su cantidad y calidad, en la inteligencia de que para trabajo igual, desempeñado en su puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder un sueldo o salario igual.

Otro de los elementos de juicio que debe tomar el área de Recursos Humanos es el nivel de sueldos en el mercado. El nivel de la remuneración se puede considerar como un promedio ponderado de los sueldos que se pagan en el mercado y refleja la posición relativa, ya no de un puesto con respecto a otros, sino de las distintas empresas que integran un mercado de trabajo. La empresa individual con apoyo del área de Recursos Humanos debe decidir cuál es la posición que desea, o debe guardar en relación con sus competidores en materia de empleados, ya sea que desee o pueda pagar al nivel, más o menos que ellas.

Por otra parte, la compensación total de un empleado comprende como se ha mencionado anteriormente, además del sueldo, las prestaciones, ya sean aquéllas que se otorguen por el simple hecho de formar parte de una empresa o las que dependan del desempeño del empleado o las utilidades de la misma, siempre y cuando éstas sean en efectivo.

En base a estos elementos podemos determinar los objetivos del sistema de compensación que generalmente se tratan de

alcanzar:

OBJETIVOS DE LOS SISTEMAS DE SUELDOS Y PRESTACIONES

1. El sistema debe ayudar a atraer el número y la clase de empleados necesarios para operar la organización en términos de excelencia.
2. En organizaciones con fines de lucro, el sistema de sueldos y salarios deberá permitir situaciones competitivas en la comercialización de los productos o servicios.
3. El sistema debe ser económico en relación al costo-beneficio y en proporción a los recursos de la organización y las demás funciones de personal.
4. El sistema tiene que ser aceptado y jugar un papel motivador en relación a la productividad de los empleados.
5. El sistema tiene que jugar un papel positivo para motivar a los empleados a trabajar lo mejor que sus habilidades les permitan.
6. En el sector privado, el sistema tiene que ser aceptado por los accionistas, los clientes, el gobierno y el público en general.

7. El sistema tiene que dar a los empleados la oportunidad de lograr sus aspiraciones dentro de un marco de imparcialidad y equidad.

Fuente: Hernández, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman.
Administración de Personal. 1983. P.C. 112.

CAPITULO III

ELEMENTOS DE LA COMPENSACION

CAPITULO III

ELEMENTOS DE LA COMPENSACION

Para el desarrollo de este Capítulo los datos que mencionare respecto a Prestaciones en Efectivo Garantizadas y NO Garantizadas, fueron obtenidos del Despacho de Consultoría de Recursos Humanos, Intergamma de México, S.R.L. de C.V.

Los elementos que integran a la compensación son básicamente tres:

- Sueldo Base.
- Prestaciones en efectivo garantizadas.
- Prestaciones en efectivo NO garantizadas.

A continuación mencionaré los instrumentos más comunes que integran primeramente a las Prestaciones en Efectivo garantizadas y posteriormente a las NO garantizadas.

3.1 PRESTACIONES EN EFECTIVO GARANTIZADAS:

AGUINALDO.

Descripción: El Aguinaldo es simplemente una gratificación anual que se paga al personal de la empresa, normalmente durante la primera quincena del mes de diciembre, de cada año.

Implicaciones: La Ley Federal del Trabajo (Art. 87) obliga al patrón a pagar 15 días por año laborado a sus trabajadores como aguinaldo. Cuando un trabajador hubiera trabajado menos de un año, existe la obligación de pagar el aguinaldo en forma proporcional al tiempo laborado.

La mayoría de las empresas grandes pagan más de los 15 días obligatorios de aguinaldo. Muchas empresas pagan diferentes aguinaldos a su personal sindicalizado del que se le paga al personal de confianza.

Ocasionalmente encontré casos en que a los ejecutivos se les paga diferente aguinaldo, pero normalmente el ejecutivo recibe lo mismo que el resto del personal de confianza.

La mayoría de las empresas industriales pagan el aguinaldo en una sola exhibición, en los primeros días de diciembre. Cuando un empleado es dado de baja, normalmente se le paga la parte proporcional de aguinaldo al momento de dar por terminada la relación de trabajo.

El aguinaldo es gravable para efectos de impuestos, algunas empresas (muy pocas), pagan los impuestos del aguinaldo para de esa forma entregarlo neto al empleado; sin embargo, el gasto representado por esa práctica, no es deducible (I.S.R.25) En algunos casos las empresas aumentan el monto del aguinaldo

conforme el trabajador adquiere mayor antigüedad.

PRIMA VACACIONAL.

Descripción: El pago de una cantidad de dinero, en adición al Sueldo Base, para ser utilizado como un ingreso adicional con motivo de las vacaciones del trabajador, se conoce como prima vacacional.

Implicaciones: La prima vacacional es obligatoria (L.F.T. 80). La Ley marca un mínimo de prima vacacional equivalente al 25% del sueldo pagado durante el tiempo de vacaciones.

Generalmente se interpreta que el 25% al que se refiere la Ley representa el 25% del sueldo base más tiempo proporcional de sábado y/o domingo y no exclusivamente del sueldo base.

Normalmente el pago se hace en el momento en que el empleado sale de vacaciones, pero no existe impedimento legal que conozca para llegar a un arreglo razonable con el empleado para que éste reciba el pago en otra fecha.

En caso de que un trabajador deje de prestar sus servicios a la empresa, se le deberá pagar la parte proporcional que le corresponda tanto de vacaciones como de prima vacacional.

El espíritu de la Ley, es que el trabajador tenga una cantidad adicional a la de su sueldo normal cuando salga de vacaciones, para cubrir algunos gastos extras, de ahí que muchas empresas pagan cantidades más altas que las que fija la Ley - como mínimo, como parte de su paquete de prestaciones.

El pago de prima vacacional es gravable, tenemos conocimiento de algunas empresas (muy pocas), que entregan la prima vacacional libre de impuestos. En esos casos la empresa paga los impuestos que le corresponden al trabajador; cuando eso ocurre, este gasto no es deducible. (I.S.R. 25-I.)

PREMIOS DE PUNTUALIDAD Y/O ASISTENCIA.

Descripción: Los premios de puntualidad y/o asistencia - normalmente funcionan de la siguiente manera:

La empresa paga un premio (casi siempre determinado en número de días o porcentaje del sueldo) por asistencia y/o puntualidad perfecta. Por cada falta y/o retardo se hacen descuentos al premio. En muchas ocasiones el descuento es distinto según se trate de falta justificada o injustificada y/o retardo. Normalmente el premio, descontando lo correspondiente a faltas y/o retardos se paga a fin de año.

Implicaciones: Con frecuencia los premios de puntualidad

se originan entre el personal obrero y se hacen extensivos al personal de confianza e incluso a ejecutivos (cuando se otorgan a ejecutivos es raro que se hagan descuentos, por lo cual el premio resulta ser un ingreso adicional equivalente al -- 100% del máximo posible).

Estos premios son gravables.

Por otra parte, dadas las características de la Ley del - IMSS, como estos premios no se pagan por trabajar, sino por al - go diferente, como lo es llegar a tiempo, no es requisito in - tegrar este premio al salario para efecto de pago de cuotas - al IMSS.

Es interesante hacer notar que las empresas que otorgan estos premios, siempre gozan de mejor asistencia y/o puntua - lidad que los que no los otorgan. Por otra parte, aquellas -- empresas que otorgan premios relativamente altos (30 días al - año o más) donde el descuento por un retardo representa más de lo que pudiera costar el taxi al empleado y que además lleva - controles de ausentismo y/o retardos muy estrictos, reportan - índices de ausentismo injustificado y/o retardos muy por deba - jo de lo normal.

PAGO DE CUOTA OBRERA AL I.M.S.S.

Descripción: El Instituto Mexicano del Seguro Social proporciona todos sus servicios para los asegurados en base a los ingresos que obtiene de tres fuentes principales:

- a) El gobierno, quien asigna partidas al IMSS a través de la Secretaría de Programación y Presupuesto.
- b) Las empresas, quienes pagan cuotas de acuerdo a los sueldos pagados a su personal y su "clasificación de riesgo". Es decir, una empresa con mayores probabilidades de accidentes de su personal (por ejemplo una fundición) pagará cuotas más altas que una empresa con pocos riesgos (un despacho de contadores).
- c) Los trabajadores, quienes pagan el 3.75% de su sueldo (hasta diez veces el salario mínimo) como cuota al Instituto Mexicano del Seguro Social, descontándolo periódicamente la empresa, quien liquida estas cantidades al IMSS en forma bimestral.

Algunas empresas no descuentan esta cuota al trabajador, sino que hacen el pago de ésta al IMSS directamente. Lo anterior de hecho representa un ingreso neto al trabajador de 3.75% de su sueldo (hasta diez veces el salario mínimo). Por otra parte, este gasto no es deducible para la empresa.

Implicaciones: Cuando se implantó el IMSS por primera vez en México (durante el régimen del General Avila Camacho, en los años 40's), muchos sindicatos se oponían a que el trabajador viera mermado su sueldo a través de las cuotas del IMSS, por lo que con frecuencia se veía la petición de que la empresa cubriera esa cuota en vez del trabajador. De hecho las autoridades del trabajo respaldaban esa petición de los trabajadores y con mucha frecuencia presionaban a los patrones para que la otorgaran.

Cuando las empresas accedían a otorgar esta prestación a su personal sindicalizado, casi siempre la hacían extensiva a su personal no sindicalizado. Las empresas deducían estos gastos como gastos normales de operación, basándose en el hecho de que dichas cuotas son utilizadas para proporcionar servicios de previsión social (I.S.R. 24).

A principios de la década de los 70's, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público determinó que el pago de cuotas del trabajador al IMSS no se debería considerar gasto de previsión social, ya que de hecho es un impuesto al trabajador. Al considerársele impuesto, se aplica el criterio de que cuando la empresa paga los impuestos del trabajador, este gasto no es deducible (I.S.R. 25).

A pesar de que muchas empresas se ampararon y estuvieron tratando de combatir esta disposición, de hecho este criterio subsiste y Hacienda no acepta el pago de cuotas del trabajador al IMSS como prestación de previsión social, y no admite la deducibilidad.

Para los trabajadores que reciben esta prestación, el hecho de no pagar cuotas representa un ingreso adicional no gravable.

DESPENSA.

Descripción: La despensa o canasta de víveres consiste en entregar periódicamente un paquete conteniendo productos básicos de consumo (frijol, arroz, azúcar, café), a los trabajadores, a un precio subsidiado o en forma gratuita.

Implicaciones: La práctica de otorgar despensas probablemente tiene sus orígenes desde la Época de la Colonia y viene siendo una evolución de la tienda de raya.

Su objetivo es definitivamente de previsión social y en la época de los 60's tuvo su auge, sobre todo en Monterrey, N.L.

En los últimos años las despensas, en sus versiones de cupones o de pagos en efectivo, han proliferado principalmente en el Distrito Federal, como una forma de pagar parte del in-

greso del trabajador (y principalmente del efectivo) en forma libre de impuestos.

Las empresas que la otorgan basan su decisión de no acumular el beneficio a los ingresos gravables del empleado, en que ésta es un prestación de previsión social (bajo el rubro de "análogas"), de ahí que la otorgan en forma general.

A fines del sexenio de José López Portillo, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público trató de modificar la Ley para que las despensas que se dieran en forma de cupones o vales y las "ayudas para despensa" que se otorgan en efectivo, fueran consideradas como ingreso acumulable para los trabajadores, no así como las que se otorgan en mercancía, las cuales en este proyecto, Hacienda consideraba que son de previsión social.

El proyecto no progresó debido a que el 10. de Septiembre de 1982, en su informe presidencial, el propio José López Portillo anunció que a partir de esa fecha se otorgaría una "ayuda" para despensa para los trabajadores al servicio del Estado. Esta ayuda en efectivo está siendo pagada, libre de gravámen, a los burócratas a la fecha que esto se escribe.

Algunas empresas otorgan los cupones o ayuda para despensa como un porcentaje del sueldo, lo cual tiende a favorecer a -- aquéllos que reciben sueldos más altos (debido a las tasas va-

riables de impuestos).

El tratamiento de prestación de previsión social definitivamente implica que el beneficio obtenido por este concepto - forma parte de los ingresos cuyo monto máximo debe ser limitado a un año de salario mínimo (I.S.R. 77, último párrafo).

FONDO DE AHORRO.

Descripción: A diferencia de lo que pudiera ser llamado - "Fondo de Ahorro" en otros países, el fondo de ahorro en México consiste en crear un fondo al cual se hacen aportaciones -- del patrón a nombre del trabajador en forma periódica, pudiendo el trabajador también aportar o no, según las reglas que se establezcan previamente. El dinero en el fondo DEBE ser usado para otorgarle préstamos al trabajador y una vez al año el fondo puede ser entregado en su totalidad al trabajador, de tal forma que se establezcan ciclos anuales en una prestación que es permanente.

Implicaciones: El Fondo de Ahorro puede ser una prestación de previsión social (L.I.S.R. 24), y debe llenar los requisitos marcados por la Ley (R.I.S.R. 22), para representar - ingresos no gravables al trabajador al tiempo que las aportaciones del patrón son deducibles.

En términos generales, el Fondo de Ahorro deberá llenar los siguientes requisitos para que sea deducible y no gravable.

1. Debe ser una aplicación general. Esto quiere decir que la elegibilidad para participar en la prestación debe establecerse de tal forma que no discrimine en contra del personal de menores ingresos, es decir, puede hacerse extensivo a TODO EL PERSONAL o puede limitarse de tal forma que cubra a los trabajadores de ingresos bajos, excluyendo a los ingresos mayores, por ejemplo: todo el personal con sueldo base hasta \$240,000 mensuales, o todo el personal obrero comprendido en las diez categorías más bajas - del tabulador, etc.

Se puede establecer un fondo de ahorro para personal sindicalizado y otro diferente para personal no sindicalizado, o para el no sindicalizado en exclusión del otro grupo, -- siempre y cuando la suma de las prestaciones de PREVISIÓN SOCIAL (la cual no incluye aguinaldo, prima vacacional, -- premios de puntualidad, reparto de utilidades y otras prestaciones gravables, pero sí incluye seguro de vida, seguros de gastos médicos mayores a otras prestaciones de previsión social), expresada como porcentaje de la nómina del personal no sindicalizado NO EXCEDA la del personal sindicalizado.

2. Las aportaciones de la empresa no deberán exceder al 13% del sueldo base. La Ley no limita las aportaciones del trabajador, ni establece que el trabajador debe aportar cantidad alguna del fondo. Por otra parte, el Reglamento del IMSS establece que si el patrón aporta una cantidad mayor que la aportada por el trabajador a los fondos de ahorro, la diferencia deberá integrarse al salario -- del trabajador para efectos de determinación de las cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social, la cual explica el por qué la gran mayoría de los planes condicionan la aportación de la empresa a una aportación igual -- por parte del trabajador.

3. Las aportaciones de la empresa no deberán exceder el 13% de diez veces el salario mínimo de la región. Esta limitación es diferente a la marcada en el punto anterior. Es posible establecer un plan en el cual las aportaciones de la empresa sean menores al 13% del sueldo base y mantener el límite de diez veces el salario mínimo. Por ejemplo: "Las aportaciones de la empresa serán del 6.5% del sueldo base de los participantes, pero no excederán al 6.5% de 20 veces el salario mínimo". Como podrá notarse, se están cumpliendo ambos requisitos ya que 6.5% es menor a 13% del sueldo base, mientras que 6.5% de 20 veces el salario mínimo es lo mismo que 13% de 10 veces

el salario mínimo.

4. El fondo de ahorro deberá ser usado para otorgar préstamos al personal. Es importante hacer notar que el objetivo (cuando menos aparente) del fondo, es facilitarle al trabajador la obtención de préstamos. La Ley no marca en qué forma se deben reglamentar dichos préstamos, ni dice si se deben o no cobrar intereses. De hecho, no hay impedimento legal expreso para "prestarle" al trabajador, sin intereses y a deducirle el préstamo al final de cada ciclo, o prestarle TODO el dinero acumulado a favor, cada vez que el trabajador lo solicite, lo cual pudiera ser en el momento en que se hace la aportación.

Me resulta obvio, sin embargo, que el espíritu de la Ley no es que se sigan ciertos trámites, sino de hecho pagarle al trabajador una cantidad semanal o quincenal libre de gravámen. De ahí que es necesario establecer reglamentos de préstamos cuidadosamente diseñados para evitar infringir la letra y el espíritu de la Ley.

5. Los excedentes deberán ser invertidos en valores aprobados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Es decir, lo que no se preste, deberá ser invertido a favor del trabajador, en inversiones no especulativas. El in-

vertir en certificados de la Tesorería y en otros valores del tipo permitido a las Compañías de Seguros no se evita infringir esta Ley. Es importante hacer notar que la Ley no especifica cuándo debe hacer sus aportaciones la empresa y mientras algunos expertos fiscalistas aseguran que de hecho la empresa puede esperarse hasta finales del ciclo para hacer su aportación, la mayoría relaciona esta condición de invertir excedentes con la de hacer aportaciones cada día de pago, o cuando menos una vez al mes.

6. El plan debe ser comunicado al personal. Lo cual implica que debe guardar constancia de dicha comunicación. Algunas empresas elaboran folletos descriptivos del plan y otras han establecido una forma de solicitud de ingreso al plan, la cual firma cada trabajador, muchas hacen ambas.
7. Los planes contributorios deben ser voluntarios. Y cuando menos el 75% del personal elegible debe participar para que el plan sea deducible.
8. Otros comentarios. Es importante hacer notar que estos planes no requieren de un registro en Hacienda, como ocurre en el caso de los planes de pensiones; sin embargo, algunas empresas, a través de sus auditores externos han

hecho consultas ante esa Secretaría para asegurarse que - tanto el reglamento del plan como el de préstamos, reúnan los requisitos de la Ley, antes de implantarlos, esta "cura en salud" les mejora las probabilidades de evitar problemas en futuras auditorías.

Es innegable que el fondo de ahorro representa una buena manera de pagar una parte de los ingresos del empleado libre de impuestos y mientras que existen rumores de que Hacienda - pudiera cambiar la Ley para que esta prestación deje de ser - no gravable, considero que las posibilidades de que aquellas empresas que hubiesen establecido planes de fondos de ahorros que cumplen con todos los requisitos actuales podrán conservar esa ventaja, aún en el supuesto de que cambiara la Ley. - El precepto constitucional de que ninguna Ley puede ser retroactiva en perjuicio de un tercero, seguramente se aplicaría en este caso, por contra un plan que no reúne los requisitos plenamente corre el riesgo de ser determinado como no deducible.

PLAN MULTIPLE DE PREVISION SOCIAL

Descripción: El plan múltiple de previsión social consiste en reembolsar al empleado cantidades de dinero gastadas - por éste y/o por sus familiares dependientes, en actividades o necesidades que puedan ser consideradas como de "previsión

social" dentro de los términos marcados por la Ley del Impuesto sobre la Renta, artículo 77-VI; generalmente se establece un límite como porcentaje del sueldo base y una cantidad máxima que no rebase un año de salario mínimo.

Implicaciones: Esta prestación es relativamente nueva, - antes de los 80's prácticamente no existía. El razonamiento detrás de la prestación podría resumirse de la siguiente manera:

Si Hacienda considera que los gastos efectuados por la empresa en proporcionar servicio de comedor, servicio médico, - campos deportivos, becas y hasta actividades recreativas y culturales a su personal, como gastos de previsión social (I.S. R. 24), siempre y cuando se llenen los requisitos de generalidad y equidad entre sindicalizados y no sindicalizados y el problema mayor que ofrecen estos gastos es que es imposible - darle gusto a todo el mundo, v.gr. Un concierto de Plácido Domingo sería bien recibido por mucha gente, pero uno de Olga Breeskin sería más aplaudido; ¿Por qué no permitir que cada - quien reciba en previsión social lo que más necesite o le guste?.

Como suele ocurrir, una idea creativa, detallada cuidadosamente por expertos fiscalistas y auxiliada por los exuberantes impuestos sobre la renta, que vaya la redundancia, nos han

sido impuestos, se convirtió en realidad, y ahí nació el Plan Múltiple de Previsión Social; el cual rápidamente captó la imaginación de varios administradores de compensación de algunas de las empresas más progresistas en México, lo cual explica el por qué esta forma de pagar un porcentaje del sueldo libre de impuestos está siendo utilizada por una buena cantidad de empresas.

Para enero de 1982 ya había suficientes planes en el mercado como para que Hacienda modificara su reglamento y en ese año se estableció una limitante a la cantidad que un trabajador puede recibir por concepto de ingresos por previsión social no gravables (I.S.R. 77). Olvidándome de la maraña que implica sumar salario más prestaciones y dividirlo entre siete para ver si la cifra resultante es menor al salario mínimo, para todos los efectos prácticos, se puede concluir que la suma de los ingresos por concepto de "previsión social" (excluyendo el fondo de ahorros que tiene sus límites establecidos por otro lado) está limitado a un máximo equivalente al salario mínimo de la región, multiplicado por 365 al año.

Si una persona recibe más de esa cantidad, se entiende que el excedente es gravable. No está claro si la empresa puede deducir como gasto de previsión social la cantidad en exceso pagada, en caso de rebasar este límite, pero casi todos los expertos fiscalistas que he entrevistado opinan que sí.

3.2 PRESTACIONES EN EFECTIVO NO GARANTIZADAS.

BONOS POR DESEMPEÑO:

Descripción: Los bonos por desempeño normalmente se otorgan solamente a ejecutivos, representan una cantidad de ingresos gravables, adicionales al sueldo y su monto depende de -- los resultados de la empresa, así como del desempeño de cada ejecutivo. Es una especie de Reparto de Utilidades a nivel -- de aquellos puestos en la organización, donde la actuación -- del individuo puede tener un efecto en los resultados de la -- empresa. Generalmente se pagan una vez al año, un tiempo razonable después de que se cierra el ejercicio fiscal de la em presa.

Implicaciones: Esta práctica nos fue transferida de los Estados Unidos, donde se maneja con mucha frecuencia. Su -- gran popularidad se deriva de que muchas empresas norteamericanas la instituyeron para su nivel directivo en sus operaciones mexicanas; luego algunas empresas nacionales la adoptaron, haciendo algunas adaptaciones. En el Gobierno Federal, se -- acostumbra pagar bonos por desempeño a altos funcionarios de algunas (si no todas) las Secretarías. Muchas veces el Bono se otorga "a discreción de la Dirección General", lo cual significa que el Director General o el Consejo determina (a vezes a capricho) cuánto se pagará, a quiénes y cuándo.

Un programa de bonos por desempeño bien realizado es un programa de incentivos que lleva como objetivo principal premiar un buen desempeño y motivar mejor desempeño futuro. Para lograr estos objetivos, se deben establecer reglas específicas de cómo funcionan y éstas se deben dar a conocer al personal elegible.

A continuación presento un plan ficticio que creo ilustrará el funcionamiento (con diferencia según el caso) de un buen plan:

- 1) La cantidad global a repartirse se genera de acuerdo a los resultados reales de la empresa y en función a los resultados esperados; por ejemplo, si la empresa logra del 80 al 90% de las utilidades presupuestadas para el ejercicio, se destinará al fondo una cantidad equivalente a 15 días de salario base de todos los ejecutivos elegibles. Si se logra del 90 al 100%, la cantidad se verá incrementada en otros 15 días; si se llega a una cifra que represente del 100 al 110%, se integran 20 días más; del 110 al 120%, 30 días más y si excede al 120% se agregan 40 días (máximo posible en este ejemplo: 120 días o 4 meses de sueldo.)

Una variante puede ser que cuando se trate de un grupo de empresas, cada empresa genera una parte a repartir y todo

el grupo genera otra.

- 2) Para definir qué parte del fondo total generado se le va a pagar a cada ejecutivo, se desarrolla otra fórmula, en la cual pueden entrar en juego factores tales como: antigüedad en la empresa, antigüedad en el puesto, nivel organizacional del ejecutivo, nivel dentro de la estructura de salarios del puesto del ejecutivo, si las funciones del ejecutivo se relacionan directa o indirectamente con las utilidades de la empresa (Director de Manufactura Vs. Director de Recursos Humanos, por ejemplo) y en forma determinante, la evaluación de desempeño del ejecutivo.
- 3) Lo más común es entregar el dinero en una sola exhibición al ejecutivo. Este ingreso es gravable, pero algunas empresas pagan los impuestos para entregar la cantidad sin gravámen; esto implica que ese pago de impuestos no es deducible. (I.S.R. 25)

Una modalidad es entregar una parte del bono generado, - por ejemplo la mitad, uno o dos meses después del cierre del ejercicio y el resto al año siguiente o distribuido - en 2, 3 y hasta 5 años. A esta práctica se le llama "bono diferido".

Si el ejecutivo deja la empresa antes de la fecha en que

correspondía pagar el bono, pierde lo que no hubiese sido cobrado; por otra parte, algunas empresas sí pagan lo diferido en esa de las fechas y otras pagan la parte proporcional lograda, pero esto va en contra del espíritu de la prestación.

- 4) Otra de las maneras comunes de entregar el dinero al ejecutivo es la siguiente:

A un tiempo determinado para que se cumplan los objetivos de la empresa, es decir, si a la fecha fijada se cumple el 100% del objetivo, se le entrega cierta cantidad de dinero al ejecutivo; si se cumple del 80 al 90% del objetivo, se le entrega la cantidad proporcional y así sucesivamente.

REPARTO DE UTILIDADES.

Descripción: El reparto de utilidades es una prestación obligatoria (L.E.F. 117) a la que tienen derecho todos los trabajadores de planta y los temporales que hubieran trabajado más de 60 días durante el ejercicio fiscal, a quienes se les entrega un mínimo del 10% de las utilidades antes de impuestos en forma proporcional al tiempo trabajado y a los salarios devengados.

Implicaciones: La Ley Federal del Trabajo (L.F.T. 117 a 131), establece con bastante claridad cómo funciona el reparto de utilidades. En términos generales se puede describir de la siguiente forma:

La empresa debe separar 10% de sus utilidades brutas (antes de impuestos) para repartir entre sus trabajadores. La mitad debe repartirse en proporción directa del número de días trabajados durante el año, excluyendo al Director General y aquellos trabajadores temporales que laboraron menos de 60 días, la otra mitad se paga en forma proporcional al sueldo base, considerando el sueldo base del trabajador sindicalizado mejor pagado más 20%, como si fuera el sueldo de todos aquellos que ganan más de esa cantidad (de esa forma la Ley busca evitar que el grupo ejecutivo resulte más favorecido por ganar mayor sueldo base.) El dinero recibido por el trabajador por este concepto es gravable. (I.S.R. 25)

CAPITULO IV

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION

CAPITULO IV

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION

Para poder entender la importancia y alcance de la Administración de la Compensación, es necesario conocer cuáles son los objetivos de esta materia dentro de la administración general de una empresa o institución.

Es un hecho que se pueden enumerar una gran cantidad de objetivos, sin embargo, a continuación enumero los más relevantes:

4.1 Atraer y retener al personal.

Los recursos humanos son los recursos más importantes de cualquier empresa o institución, de tal manera que su éxito o fracaso depende de su personal.

Estos planteamientos son normalmente reconocidos como ciertos, ya que es el personal quien mueve a la empresa; pues basado en sus conocimientos teóricos, experiencia, habilidad de toma de decisiones, iniciativa, creatividad, etc., ejecuta las acciones que conducen a la empresa al éxito o al fracaso.

Con esto no quiero decir que la adecuada Administración de la Compensación sea el único factor para alcanzar este objetivo, pero indiscutiblemente que la remuneración que se ofrece al personal tiene un papel fundamental en el esfuerzo de su atracción y retención.

Entre algunos de esos factores importantes para que exista gente interesada en ingresar y quedarse en la organización, se encuentran el prestigio de la firma, la ubicación de las instalaciones y sus condiciones generales, el estilo de administración, las relaciones entre empleados, las posibilidades de desarrollo y crecimiento, etc.

El índice de rotación de personal por causas voluntarias representa un parámetro que permite medir qué tanto se está alcanzando el logro del objetivo de retener personal. Sin embargo, en ocasiones puede ser engañoso, ya que puede darse el caso de que se tenga un porcentaje de rotación muy bajo y que se deba a que la mayoría del personal es de un índice de escolaridad, experiencia y capacidad no muy alto, lo cual hace que no busquen cambios con motivo de superación.

Por ello, la empresa deberá asegurarse de que aquellos trabajadores que hayan ingresado a ella y que estén contribuyendo al logro de los resultados de la misma, continúen

prestando sus servicios.

4.2 Estimular un mejor desempeño.

La Administración de Compensación debe contribuir a que los empleados hagan un esfuerzo por alcanzar los mejores resultados.

Esto no quiere decir que se piense que un buen sueldo logrará que el empleado esté motivado; lo que quiere decir realmente, es que si un empleado ve que independientemente de su esfuerzo y resultados es tratado en materia de sueldos de la misma manera que su compañero de oficina que no hace ningún esfuerzo, que realiza las menos actividades posibles, que difícilmente colabora con sus compañeros o con sus jefes, etc., el mensaje que está recibiendo es que su trabajo y desempeño no tienen un reconocimiento por parte de la empresa, y por tanto, es de esperarse que el desempeño y entusiasmo vaya decayendo, hasta desaparecer casi por completo con el tiempo.

La Administración de Compensación debe contribuir a resolver este problema señalando fórmulas y mecanismos que aseguren que los empleados que trabajen con mayor eficiencia obtengan mayor ingresos.

Lo importante aquí es que si se establece un enfoque sistemático en el que todos los empleados tengan las mismas -- oportunidades de lograr mayores ingresos mejorando su desempeño individual, la compensación impulsará la mejoría y, desde -- luego, será un elemento claro y palpable de reconocimiento para quienes logran mejores resultados.

Por ello es que se han desarrollado técnicas que -- permiten cumplir con este objetivo cuyas características las -- detallo en capítulos anteriores.

4.3 Mantener la moral del personal.

El Administrador profesional de Compensación no debe perder de vista que está tratando un asunto que afecta seriamente a cada uno de los empleados, por lo que deberá asegurarse de no tomar decisiones que afecten seriamente la moral del personal.

Algunos ejemplos de fallas en este sentido los tenemos en los casos en que tras muchos años de otorgar un aumento de sueldos en una fecha determinada, el responsable de compensación recomienda no otorgar el aumento en esa fecha, porque -- las condiciones del mercado no lo justifican aunque la empresa esté teniendo uno de sus mejores años.

Otro ejemplo lo tenemos en la definición del tratamiento que se dará a empleados con regulares o malos resultados; cualquiera que sea la decisión, el responsable de compensación deberá cuidar que la empresa no esté haciendo de un enemigo dentro de la organización. No por ello quiero decir que se acepten los errores o malos desempeños de los empleados.

Otro caso es la manera en que se lleve a cabo la entrevista de evaluación de desempeño cuyo objetivo es que el empleado salga de ella motivado a superar sus fallas y satisfecho de los logros alcanzados y no sintiéndose que es un mal empleado o con resentimiento hacia la empresa.

Hay infinidad de casos que podría mencionar referentes a este punto, sin embargo, lo importante en cualquiera de ellos, es no olvidar que, como mencionó, el recurso principal de cualquier organización son los empleados por lo que hay que darles la debida importancia recordando en todo momento que son seres humanos y que se les debe tratar como tal, y no como si fueran del activo de la empresa.

4.4 Optimizar el uso de los recursos destinados al pago de sueldos y prestaciones.

El personal encargado de la Administración de la Compensación deberá estar conciente de que está trabajando con un recurso escaso como lo es el dinero y que su responsabilidad implica el asegurar que se haga buen uso de este en su esfera de acción.

No cabe duda de que si una empresa paga sueldos notablemente arriba del mercado, estará en muy buena posición para atraer y retener personal, sin embargo estará en una mala posición de costos.

Debido a esto, en todo esfuerzo de Administración de Compensación deberá contemplarse el aspecto costo, buscando que la remuneración ofrecida sea la adecuada para la retención y atracción del personal que la empresa requiere.

Lo importante en este punto es que la distribución del costo de personal debe ser la que permita a la empresa -- mantenerse en una posición competitiva en todos los niveles.

Se deben aprovechar todas las posibilidades al alcance para que con el mismo gasto el empleado se lleve más dinero neto. En este punto tiene un papel muy importante la prestación libre de impuestos, las cuales describo en capítulos anteriores.

CAPITULO V

INVESTIGACION DE CAMPO

CAPITULO V

INVESTIGACION DE CAMPO

5.1 Introducción.

Esta investigación tiene como fin determinar los factores que han inducido al manejo actual de la compensación del personal en la Empresa Mediana del sector privado en la Zona - Metropolitana de la Ciudad de México, de la Industria Metal-Me tálica.

Asimismo, estos factores garantizan la importancia -- que tiene para el área de Recursos Humanos el contar con un -- sistema de compensación como herramienta para incrementar la productividad empresarial.

Por medio de la opinión del nivel directivo formado -- por los Gerentes de área se demostrará la importancia de un -- sistema de compensación como elemento para disminuir el índice de rotación de personal de confianza, asimismo, el contar con un sistema formal de compensación que influya en el recluta- -- miento por parte de la empresa del personal más calificado en , el mercado de trabajo.

5.2 Elección de la Muestra.

Para elegir la muestra se consideraron 29 empresas -- dentro del Area Metropolitana de la Ciudad de México, que constituyen el mercado total que corresponde al 100% de la Industria Metal-Mecánica, se procedió a la determinación de la muestra, considerando que ésta sea integrada por 25 empresas Medianas de la Industria Metal-Mecánica, de las cuales los entrevistados de estas empresas son los Gerentes, hacia los cuales se había de difundir "La necesidad de otorgar paquetes de compensación competitivos en el mercado en empresas medianas de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México", esto dió como resultado que el nivel jerárquico antes mencionado conociera a fondo todos los aspectos relacionados con la misma.

El cuestionario se realizó por medio de 6 preguntas, las cuales fueron aplicadas personalmente a los puestos gerenciales del área de Recursos Humanos en las 25 empresas, las cuales están ubicadas en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, elegidas como muestra.

De aquí la siguiente fórmula:

$$n = \frac{e^2 N p q}{e^2 (N - 1) + e^2 p q}$$

En donde:

e = Coeficiente de confianza

N = Universo o población

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

e = Error de estimación

n = Tamaño de la muestra.

DATOS:

$$n = ?$$

$$e = 5\%$$

$$e = 1.90$$

$$p = 50\%$$

$$q = 50\%$$

$$N = 29$$

SUSTITUCION:

$$n = \frac{3.61 \times 29 \times 0.50 \times 0.50}{(0.05)^2 \times (29-1) + 3.84 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = \frac{26.17}{0.0025 \times 28 + 3.84 \times 2.50 \times 0.50}$$

$$n = \frac{26.17}{0.07 + 3.84 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = \frac{26.17}{0.07 + 0.96}$$

$$n = \frac{26.17}{1.03}$$

$$n = 25.4$$

Dichas empresas cuentan con un número de personal de 400 a 450. El rango de pronóstico de ventas para el año actual se encuentra entre 25 y 34 mil millones de pesos.

No se presenta la tabulación de los datos anteriores, debido a que se manejan de manera confidencial.

5.3 CUESTIONARIO**UNIVERSIDAD LA SALLE****CLAVE: _____****ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION****CUESTIONARIO PARA SER APLICADO A LAS EMPRESAS MEDIANAS
DE LA INDUSTRIA METAL-MECANICA****HOJA MAESTRA POR EMPRESA****RAZON SOCIAL****DOMICILIO****TELEFONO****FUNCIONARIO A ENTREVISTAR****NOMBRE****PUESTO****INFORMACION BASICA****GIRO****CAPITAL SOCIAL****VENTAS ANUALES****NUMERO DE EMPLEADOS**

1. ¿Cuáles son los factores que motivaron que la empresa implementara paquetes de compensación para su personal de confianza?

A. Buscar competitividad
 B. Atraer y retener al personal
 C. Beneficio del trabajador

2. ¿Considera Ud. que a través de los paquetes de compensación se pueda incrementar la productividad dentro de la empresa?

SI _____ NO _____

Por qué?

3. ¿Considera Ud. que el contar con un sistema formal de compensación se logra equidad interna en la empresa?

SI _____ NO _____

Por qué?

4. ¿Cree Ud. que al contar la empresa con un atractivo paquete de compensación puede reducir su índice de rotación?

SI _____ NO _____

Por qué?

5. ¿Considera Ud. a la compensación una forma importante de atraer personal calificado a la empresa?

SI _____ NO _____

Por qué?

6. Enumere por orden de importancia los factores determinantes que justifiquen el otorgar compensación al personal de confianza, siendo el número 1 para el factor más importante y el número 4 para el menos importante.

1. Incrementar la productividad dentro de la empresa.
2. Lograr equidad interna en la empresa.
3. Reducción del Índice de rotación.
4. Atraer y retener al personal calificado.

5.4 RECOPIACION Y TABULACION DE DATOS.

Las entrevistas fueron realizadas personalmente a los Gerentes del área de Recursos Humanos.

TABULACION:

De los cuestionarios aplicados se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta No. 1.

¿Cuáles son los factores que motivaron que la empresa implementara paquetes de compensación para su personal de confianza?

TABULACION ANALITICA

ALTERNATIVA	%
A. Buscar competitividad	40.0
B. Atraer y retener al personal	20.0
C. Beneficio del trabajador	40.0
T O T A L:	100.0

Pregunta No. 2

¿Considera Ud. que a través de los paquetes de compensación - se puede incrementar la productividad dentro de la empresa?

SI _____ NO _____

Por qué?

TABULACION ANALITICA

ALTERNATIVA	%
SI	100.0
NO	- -
T O T A L:	100.0

Por qué SI?

A. Motivación	40.0
B. Retribución al esfuerzo	40.0
C. Control Administrativo	20.0
T O T A L	100.0
Por qué NO?	- -
T O T A L	- -

Pregunta No. 3

¿Considera Ud. que el contar con un sistema forma de compensación se logra equidad interna en la empresa?

SI _____ NO _____

Por qué?

TABULACION ANALITICA	
ALTERNATIVAS	%
SI	100.0
NO	- -
T O T A L	100.0
Por qué SI?	
A. Ubicación en el nivel de responsabilidad	60.0
B. Mayor control	20.0
C. Objetivo	20.0
T O T A L	100.0
Por qué NO?	
- - -	- -
T O T A L	- -

Pregunta No. 4

¿Cree Ud. que el contar la empresa con un atractivo paquete - de compensación puede reducir su índice de rotación?

SI _____ NO _____

Por qué?

TABULACION ANALITICA	
ALTERNATIVAS	%
SI	100.0
NO	- -
T O T A L	100.0
Por qué SI?	
A. Se sienten correspondidos	40.0
B. Cubren necesidades	20.0
C. Por conveniencia	20.0
D. Mayor arraigo	20.0
T O T A L	100.0
Por qué NO?	
- - -	- -
T O T A L	100.0

Pregunta No. 5

¿Considera a la compensación una forma importante de atraer - personal calificado a la empresa?

SI _____ NO _____

Por qué?

TABULACION ANALITICA	
ALTERNATIVAS	%
SI	100.0
NO	- -
T O T A L	100.0
Por qué SI?	
A. Si el paquete es competitivo	100.0
T O T A L	100.0
Por qué NO?	
- - -	- -
T O T A L	- -

Pregunta No. 6

Enumere por orden de importancia los factores determinantes - que justifiquen el otorgar compensación al personal de confianza, siendo el número 1, para el factor más importante y - el número 4, para el menos importante.

MUESTRAS		MATRIZ DE RESULTADOS			
	ALTERNATIVAS	FACTOR POR ORDEN DE IMPORTANCIA			
		1	2	3	4
M U E S T R A	1	5	2	4	3
	2	2	5	3	4
	3	5	2	3	4
	4	5	2	4	3
	5	3	5	2	4

5.5. Interpretación de resultados del cuestionario.

En base a los resultados obtenidos podemos observar - que en la pregunta No. 1, los factores más importantes que inducen a la implantación de paquetes de compensación, son para las empresas medianas, el buscar competitividad con el merca-

do y beneficiar al trabajador (ambas 40%) y en segundo término (20%) el atraer y retener al personal.

En la Pregunta No. 2, el 100% de la muestra considera que el otorgar paquetes de compensación puede ayudar a incrementar la productividad, siendo los motivos más importantes:

Lograr una motivación con el personal, así como la retribución del esfuerzo (40%) para ambas, y en segundo término, lograr mayor control administrativo (20%).

Por lo que se refiere a la Pregunta No. 3, el 100% de la muestra considera que es posible lograr una equidad interna en las mismas, si cuentan con una situación formal de compensación. Asimismo, el 60% de la muestra, afirma que esto se debe a que el sistema ubica al personal en el nivel de responsabilidad que le corresponde, el 20% a que es posible llevar un mayor control sobre lo que se otorga a los empleados y el 20% restante, debido a que el sistema es objetivo.

En la Pregunta No. 4, el 40% afirmó que el índice de rotación disminuye por el hecho de que los empleados se sienten correspondidos por el trabajo que realizan mediante la --

aplicación de un paquete atractivo de compensación. Por lo que el 60% restante se distribuye de manera uniforme para considerar que la rotación disminuye porque cubre las necesidades de los empleados (20%). Por conveniencia de los mismos (20%) y porque crea un mayor arraigo en ellos (20%).

Por lo que se refiere a la Pregunta No. 5, se deduce que el 100% de la muestra concuerda con que una compensación ayuda a las empresas medianas a traer personal calificado. Sin embargo, la totalidad de las mismas afirma que esto se logrará siempre y cuando el paquete con que se cuenta sea competitivo en el mercado.

Por último, de la pregunta No. 6, la frecuencia de las respuestas para determinar la importancia de los factores que motivan a la implementación de un sistema; el factor más importante es el planteado en la Pregunta No. 5 (Atraer personal calificado), y el menos importante sería el presentado en la Pregunta No. 4, referente a la reducción del índice de rotación.

5.6 Cálculo de la probabilidad del error:

El censo de población que fue entrevistado estuvo -

formado por 25 personas, las cuales integran el nivel de alta Gerencia de la Industria Metal-Mecánica de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México.

El tamaño de la muestra se determinó del número de encuestas recibidas formada por 25 elementos, posteriormente, se realizó la tabulación e interpretación de resultados a la cual se le anexa el procedimiento para calcular la probabilidad del error en cada respuesta.

Para ello, se deben utilizar las siguientes fórmulas, que al sustituirlas significan:

$$v^2 = (1 - n/N) \frac{s^2}{n} = \frac{s^2}{n} ; \text{ en donde } n' = \frac{n}{1-n/N}$$

$$S = \frac{\sqrt{pq}}{\sqrt{n}} \quad q = 1 - p$$

- v^2 = Varianza de la media
- N = Total de la población
- n = Tamaño de la muestra
- S = Desviación estándar

- p = Probabilidad de éxito
 q = Probabilidad de fracaso
 V = Error estándar
 n' = Exactitud en el tamaño de la muestra.

El primer paso fue encontrar la exactitud en el tamaño de la muestra (n'), el segundo paso fue calcular la desviación estándar (S), posteriormente se obtuvo la varianza de la media (V²), y el último paso se determinó sacando la raíz cuadrada de la varianza, lo cual dio como resultado el error estándar.

La probabilidad del error en cada respuesta fue -- de:

Primer paso:

$$n' = \frac{n}{1-n/N} = \frac{25}{1-\frac{25}{29}} = \frac{25}{1-0.86} = \frac{25}{0.14}$$

$$n' = 1.8$$

=====

Las preguntas Nos. 1 y 2, arrojan el mismo resultado.

El segundo paso, consiste en tomar el resultado de $n' = 1.8$, posteriormente se busca la desviación estándar, tomando los datos de la tabulación de dichas preguntas, sustituyendo en:

$$S = \frac{\sqrt{p \cdot q}}{\sqrt{n}} = \frac{\sqrt{0.40 \times 0.60}}{\sqrt{25}} = \frac{\sqrt{0.24}}{5.0} = \frac{0.4898}{5.0}$$

$$S = 0.0979$$

=====

El tercer paso consiste en encontrar la varianza de la media, sustituyendo de la siguiente forma:

$$V^2 = \frac{S^2}{n'} = \frac{(0.0979)^2}{1.8} = \frac{0.00958}{1.8} = \frac{V^2}{\text{=====}} = 0.00532$$

El último paso se determina sacando raíz cuadrada a V^2 , dando como resultado el error estándar.

$$V = \sqrt{0.00532} = 0.07295$$

=====

Para obtener el error estándar en la pregunta No. 3,

se procede a partir de $n' = 1.8$.

El segundo paso es encontrar el valor de S.

$$S = \frac{\sqrt{p \cdot q}}{\sqrt{n}} = \frac{\sqrt{0.60 \times 0.40}}{\sqrt{25}} = \frac{\sqrt{0.24}}{5.0} = \frac{0.4898}{5.0}$$

$$S = 0.0979$$

=====

El tercer paso determina el valor de V^2 .

$$V^2 = \frac{S^2}{n'} = \frac{(0.0979)^2}{1.8} = \frac{0.00958}{1.8} = V^2 = 0.00532$$

=====

El último paso consiste en sacar raíz cuadrada al resultado de la varianza, dando la probabilidad del error esperada.

$$V = \sqrt{0.00532} = 0.07295$$

=====

La pregunta No. 4, sigue el mismo procedimiento, parte de $n' = 1.8$.

Busca el resultado de la desviación estándar, susti-

tuyendo:

$$S = \frac{\sqrt{p q}}{\sqrt{n}} = \frac{\sqrt{0.20 \times 0.80}}{\sqrt{25}} = \frac{\sqrt{0.16}}{5.0} = \frac{0.4}{5.0}$$

$$S = 0.08$$

=====

Posteriormente, se determina la varianza de la media:

$$v^2 = \frac{S^2}{n'} = \frac{(0.08)^2}{1.8} = \frac{0.0064}{1.8}$$

$$v^2 = 0.003555$$

=====

Finalmente, se saca raíz al resultado de la varianza de la media, dando el error estándar.

$$V = \sqrt{0.003555} = 0.0596$$

=====

En la pregunta No. 5, se llega al error estándar con el siguiente procedimiento.

$$\text{Se parte de } n' = 1.8$$

Se busca el valor de S, sustituyendo:

$$S = \frac{\sqrt{p \cdot q}}{\sqrt{n}} = \frac{\sqrt{0.50 \times 0.50}}{\sqrt{25}} = \frac{\sqrt{0.25}}{5.0} = \frac{0.5}{5.0}$$

$$S = 0.1$$

El tercer paso consiste en encontrar el valor de la varianza de la media, sustituyendo:

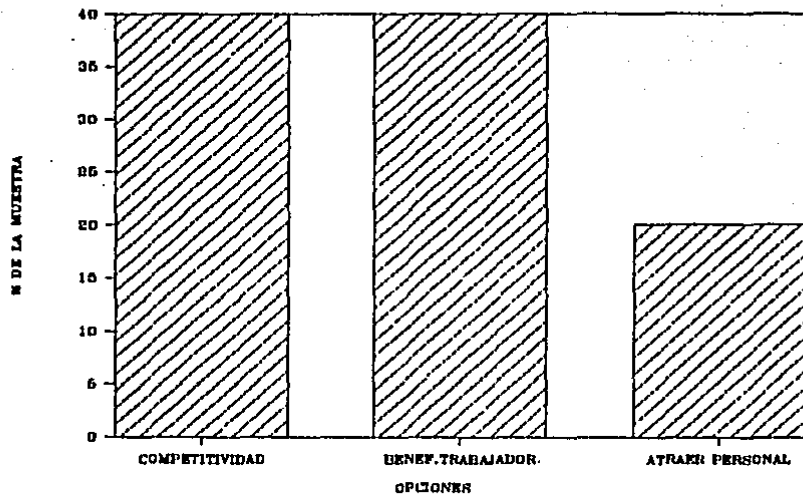
$$v^2 = \frac{S^2}{n^1} = \frac{(0.1)^2}{1.8} = \frac{0.01}{1.8} = v^2 = \frac{0.005555}{\text{*****}}$$

El cuarto paso se determina la probabilidad del error, sacando la raíz cuadrada de v^2 .

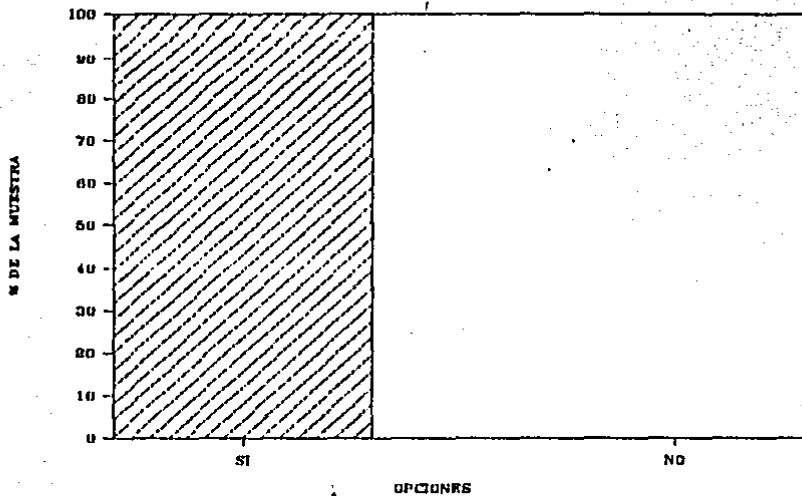
$$V = \sqrt{0.005555} = 0.07453$$

5.7 GRAFICACION POR PREGUNTA.

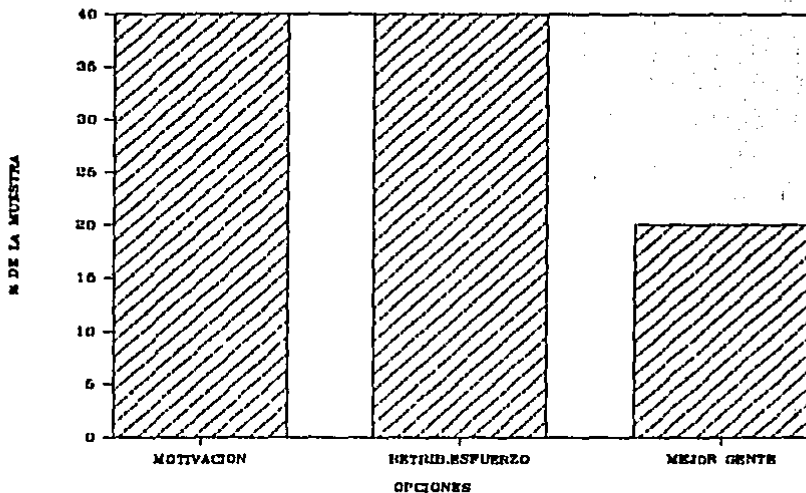
PREGUNTA NO. 1 (GRAFICA DE RESPUESTAS)



PREGUNTA NO. 2 (GRAFICA DE RESPUESTAS)

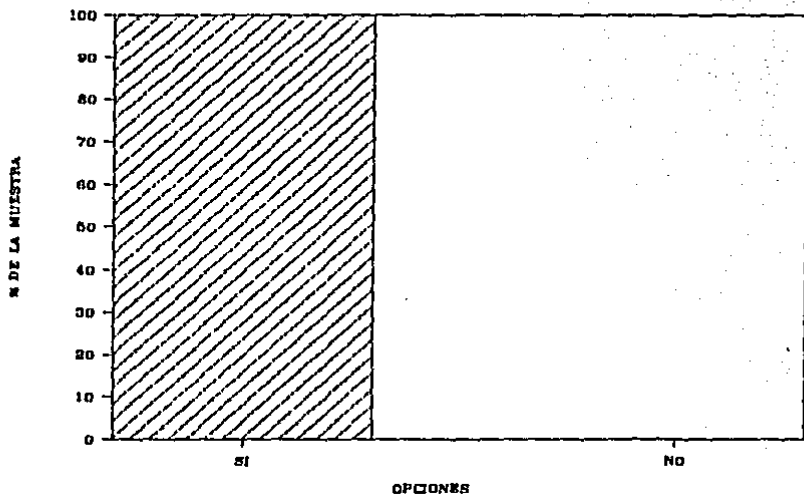


PREGUNTA NO. 2 (GRAFICA DE RESULTADOS)

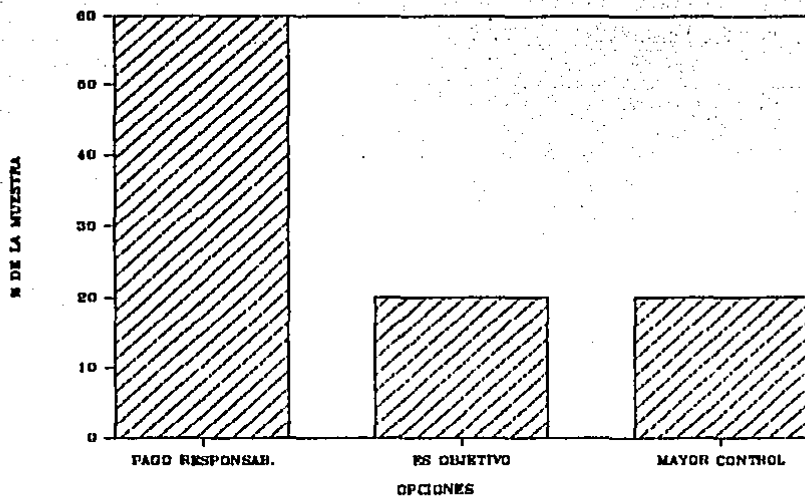


ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

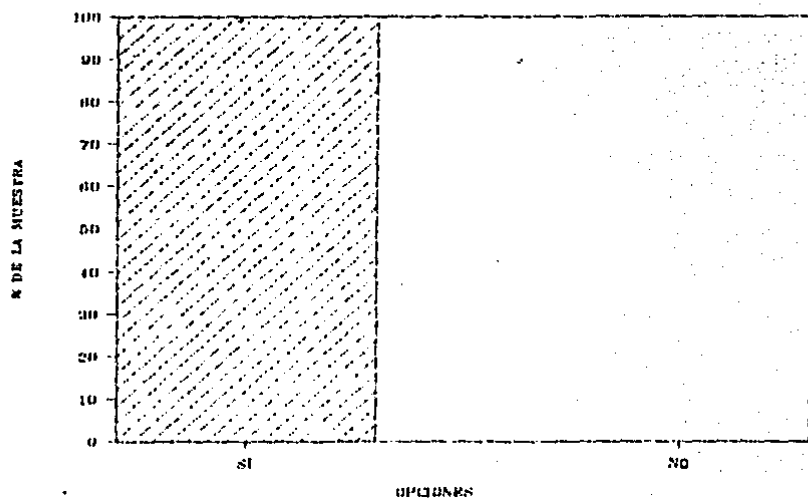
PREGUNTA NO. 3 (GRAFICA DE RESPUESTAS)



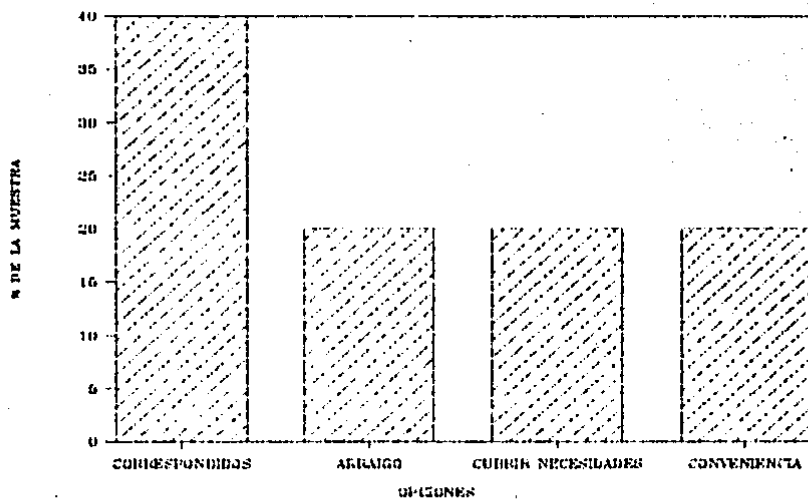
PREGUNTA NO. 3 (GRAFICA DE RESULTADOS)



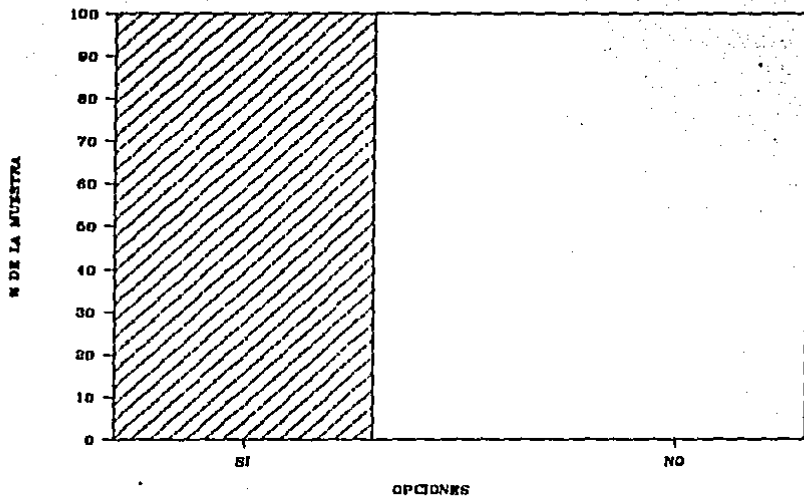
PREGUNTA NO. 4 (GRAFICA DE RESPUESTAS)



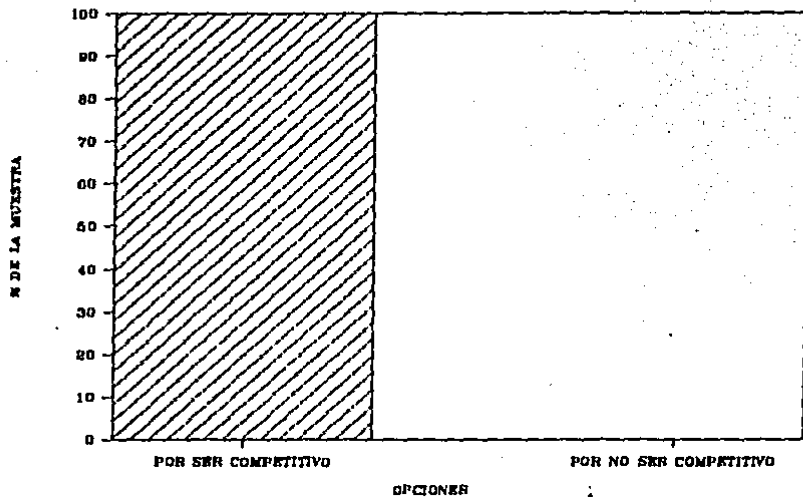
PREGUNTA NO. 4 (GRAFICA DE RESULTADOS)



PREGUNTA NO. 5 (GRAFICA DE RESPUESTAS)



PREGUNTA NO. 5 (GRAFICA DE RESULTADOS)

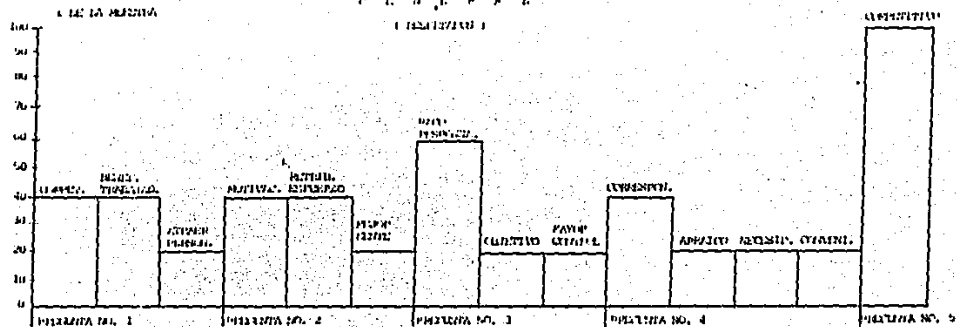


5.8 GRAFICACION GENERAL

C O L L E C T I O N

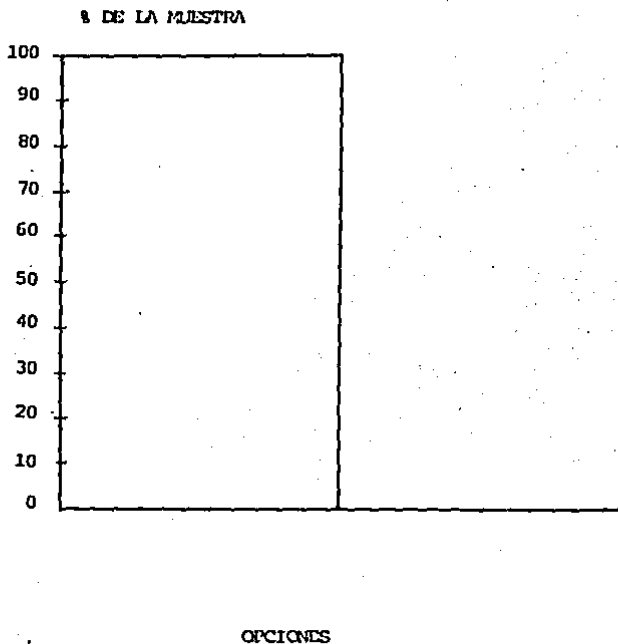
C E N T R A L

(1 9 5 2)



O P O R T U N I D A D E S

GRAFICACION GENERAL
(RESPUESTAS)



NOTA: TODAS LAS PREGUNTAS FUERON CONTESTADAS AFIRMATIVAMENTE

CONCLUSIONS

C O N C L U S I O N E S

Los factores que hacen que en primera instancia se acuda al manejo de una administración de sueldos y prestaciones desde los inicios de la misma, son el otorgar un beneficio al empleado de acuerdo a los resultados del mismo y a las posibilidades de la empresa. Una vez que el empleado reciba un beneficio, éste será un móvil de atracción para la gente.

No se puede dejar de mencionar la posición que desea alcanzar la empresa con relación al mercado, ya que si ésta es competitiva, acarreará beneficios de igual manera a la empresa.

A través de la investigación de campo realizada, se puede observar que al implementar un sistema integral de compensación se puede lograr un incremento en la productividad empresarial. Los funcionarios entrevistados comentaron que esto se puede lograr como resultado de la motivación que puede ejercer al personal al implementar dicho sistema, ya que la gente llegó a sentirse retribuida económicamente en relación al esfuerzo que realizan, lo cual compete a su departamento el que lo anterior se logre.

Si la empresa requiere mantener y crear el arraigo -

del personal con que cuenta, es necesaria la implantación de un sistema de compensación, ya que el índice de rotación se puede llegar a reducir desde el momento en que la compensación que reciba el empleado cubra las necesidades económicas que tengan, así como de satisfacción al sentirse correspondidos en base a las aportaciones que hace en la empresa.

Una estructura formal de sueldos y prestaciones es un factor que facilita la selección del personal calificado que requieren las empresas medianas hoy en día, siempre y cuando otorgue al empleado un paquete de compensación competitiva con el mercado al cual pueda integrarse.

Como se ha comentado durante este estudio, un sistema integral de compensación busca sobre todo ubicar a cada puesto de la empresa en un nivel jerárquico en base a la responsabilidad, toma de decisiones, autonomía y complejidad del mismo entre otros elementos a considerar. Esto es con la finalidad de pagarle a cada uno de los empleados lo que le equivale de acuerdo al nivel que le corresponde y al desempeño que tenga.

Asimismo, no sólo busca un beneficio interno, sino que también cada puesto reciba lo que le ofrecen en cualquier

empresa dentro del mercado, que de acuerdo a sus habilidades, conocimientos, etc., pueda ser contratado.

La aplicación de los paquetes de compensación atractivos influyen a lograr el incremento de la productividad, porque el empleado se ve satisfecho desde el momento en que su pago en efectivo está al nivel o más alto que el de puestos similares en otras empresas, lo cual lo motiva a mejorar su desempeño para poder ir incrementando su compensación y de cierta manera premiarle el esfuerzo que realiza.

El empleado recibe de manera equivalente al trabajo que aporta, es decir, permite pagársele de acuerdo al esfuerzo y responsabilidad que tiene a su cargo.

De igual manera, el llevar a cabo este tipo de administración, permite un mayor control sobre lo que se les paga, ya es más fácil ir actualizando de acuerdo a un sistema de compensación que de hecho sea competitivo con el mercado.

Para poder retener al personal calificado de una manera satisfecha con su pago, y no provocar en ellos o incrementar la inquietud de un trabajo o puesto similar en el que le retribuyan mejor, es de vital importancia que ese pago que

reciben cubra las necesidades económicas, y le haga sentirse correspondido por él mismo.

Por último, la necesidad imperante en las empresas de contar con el "mejor" personal o personal cada vez más especializado, es cada vez mayor por el afán de subsistencia de las empresas hoy en día; es por ello que, si las empresas necesitan este tipo de personal, sólo es posible que acudan a la empresa si se les ofrece más en efectivo que otras en donde pueden de igual manera, encontrar un trabajo, ya que buscará un lugar en donde obtenga mayor compensación.

RECOMENDACIONES

R E C O M E N D A C I O N E S

Después de haber realizado el presente estudio y haber analizado las respuestas obtenidas de las empresas que integraron la muestra, puedo enfatizar la necesidad de las empresas medianas en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, de contar con un sistema formal de compensación para su personal de confianza, el cual entre otros beneficios, les traerá el lograr una equidad interna y externa; esto, entendido como el punto de partida formal para la toma de decisiones en materia de compensación en aspectos tan importantes como los aumentos de sueldo, no tanto generales, sino en base al desempeño; del mismo modo, al contar con una referencia externa (mercado) podrán definir una política de posición competitiva que les permita no alejarse de su objetivo de imagen corporativa, poder atraer al personal más calificado del mercado de trabajo, etc.

Otro beneficio que podría lograrse a través del sistema de compensación, es que si éste es aplicado de manera adecuada, puede contribuir a la disminución de los índices de rotación del personal de confianza con el consiguiente gasto y pérdida de continuidad que vienen implícitos con el hecho de reclutar y capacitar personal de nuevo ingreso, esta dismi

nución de rotación de personal como consecuencia del posible arraigo de la gente al sentirse a gusto por la retribución que percibe.

Podemos lograr, del mismo modo, otro objetivo que por la situación actual del país (económica, política, social), es de sumo interés para las empresas, no sólo medianas, sino también pequeñas y grandes, que sería incrementar los índices de productividad empresarial, ésto al poder atraer al personal más calificado, que como es bien sabido, es la base de cualquier organización que pretenda ser la mejor.

En base a lo anteriormente expuesto, y tomando como referencia la investigación realizada, presento un sistema de compensación formal y adecuado a mercado.

SUELDO BASE:

Para una persona con 5 años de antigüedad:

PRESTACIONES EN EFECTIVO GARANTIZADAS

C O N C E P T O	\$	M O N T O		GRAVABLE:	
		DIAS SDO.	PORCENTAJE SUELDO	SI	NO
Aguinaldo	32.0			x	
Prima Vacacional	8.6			x	
Fondo de ahorro			11.7 (1)		
			12.1 (2)		(x) ³
Prestaciones de Previsión Social			9.5		(x) ⁴

1. Aportación empleado.
2. Aportación empresa.
- 3 y 4. Tope Legal.

PRESTACIONES EN EFECTIVO NO GARANTIZADAS

C O N C E P T O	% DE EMPRESAS QUE LA OTORGAN	MONTO DIAS SUELDO	GRAVABLE:	
			SI	NO
*Reparto de Utilidades	51.4	N.D.	x	
*Bono por Desempeño	63.8	70.6	x	

B I B L I O G R A F I A

- Dirección General de Industrias Medias y Pequeñas. SECOFI.
No. 19.
- Fisher, Laura. Navarro Alma. Introducción a la Investigación de Mercados.
Ed. Mc. Graw Hill, México, 1987.
- Hernández, Sverdlik, Chruden, Sherman. Administración de Personal. Organización, Contratación y Remuneración del Trabajo.
Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1983.
- Intergamma de México, S.R.L. de C.V. Hewitt Associates. Encuestas de Compensación - Reporte de Prestaciones.
Marzo, 1989.
- Monsalvo, Verazas Lucrecia. Seminario de Investigación. La Administración de la Compensación en México.
Año 1989.
- Reyes, Ponce Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Ed. Limusa, México, 1983.